Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw

Pod redakcją Macieja Zastempowskiego

WYDAWNICTWO NAUKOWE
UNIWERSYTETU
MIKOŁAJA KOPERNIKA

Toruń 2016

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Recenzent
dr hab. Wojciech Popławski, prof. WSB

Redakcja wydawnicza
Iwona Wakarecy

Projekt okładki
Nikodem Pręgowski

ISBN 978-83-231-3648-4

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/01971

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika
Toruń 2016

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU MIKOŁAJA KOPERNIKA
Redakcja: ul. Gagarina 5, 87-100 Toruń
tel. 56 611 42 95, fax 56 611 47 05
e-mail: wydawnictwo@umk.pl
www.wydawnictwoumk.pl

Dystrybucja: ul. Mickiewicza 2/4, 87-100 Toruń
tel./fax: 56 611 42 38
e-mail: books@umk.pl

Druk i oprawa: Drukarnia Wydawnictwa Naukowego UMK

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw na świecie 13
Marian Oliński

1.1. Kontrowersje wokół pojęcia małego i średniego przedsiębiorstwa 13
1.2. Wybrane definicje małego i średniego przedsiębiorstwa 21
1.3. Znaczenie gospodarcze sektora małych
i średnich przedsiębiorstw na świecie 33

Rozdział 2. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 45
Dorota Grego-Planer

2.1. Ewolucja sektora małych i średnich przedsiębiorstw 45
2.2. Znacznie gospodarcze sektora małych i średnich przedsiębiorstw. 54

Rozdział 3. Innowacyjność przedsiębiorstwa – zarys teorii 81
Natalia Przybylska

3.1. Pojęcie i typologia innowacji 81
3.2. Źródła i kluczowe teorie innowacji 93
3.3. Modele działalności innowacyjnej. 103

Rozdział 4. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w czasie kryzysu 121
Krzysztof Krukowski

4.1. Przyczyny i skutki kryzysu finansowego. 121
4.2. Działania przedsiębiorstw w czasie kryzysu. 127

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Rozdział 5. Diagnoza aktywności innowacyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw 143
Maciej Zastempowski

5.1. Organizacja i metodyka badań empirycznych 143
5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw 145
5.3. Analiza i ocena aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw 150
5.3.1. Innowacje produktowe 151
5.3.2. Innowacje procesowe 157
5.3.3. Innowacje marketingowe 163
5.3.4. Innowacje organizacyjne 166
5.3.5. Makroekonomiczne uwarunkowania i ich wpływ na aktywność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw . . 169

Zakończenie 175

Bibliografia 179
Spis tabel 189
Spis wykresów 191
Spis schematów 192

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Wstęp

Trudność nie leży tak bardzo w rozwijaniu nowych pomysłów,
ale w uwolnieniu się od starych
John Maynard Keynes

Tytuł niniejszej pracy sygnalizuje dwa kluczowe zagadnienia, to znaczy innowacyjność oraz sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Mimo że wydaje się, iż wskazują one dość jednoznacznie zakres analizowanej problematyki, warto jednak pokusić się o pewne wyjaśnienia.

Innowacyjność to bardzo popularne w ostatnich latach określenie. Nawet pobieżna analiza serwisów informacyjnych, gazet, czasopism czy publikacji naukowych, pozwala na stwierdzenie, że innowacyjność odgrywa ważną rolę we współczesnym świecie. Dzieje się tak dlatego, ponieważ jest ona bardzo szerokim pojęciem. Badamy i oceniamy ją z punktu widzenia wielu ujęć: jednostki – człowieka i jego zachowań, przedsiębiorstwa, regionu (lub branży), kraju, kontynentu i świata. Warto jednak podkreślić, iż w każdej z tych perspektyw, najistotniejszym elementem był, jest i będzie człowiek. To bowiem od jego „twórczego niepokoju", umiejętności poszukiwania nowych rozwiązań, chęci przekraczania istniejących granic w nauce i badaniach, zależy rozwój przedsiębiorstw, regionów i gospodarek poszczególnych państw. Stymulowanie ludzkiej kreatywności staje się, w konsekwencji, wręcz nadrzędnym celem i wyzwaniem współczesnego zarzadzania, w każdej z wspomnianych perspektyw: mikro, mezo i makro.

Wiele współczesnych firm, tych znanych i mniej znanych, małych i dużych, zawdzięcza swój sukces w znacznej mierze innowacyjności. Coraz częściej o ich konkurencyjności, a szczególnie o ich przewadze konkurencyjnej, decyduje nie tylko posiadanie określonych aktywów, ale przede wszystkim zdolność do wykorzystywania wiedzy, doświadczenia, umiejętności i tech-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nologii, w taki sposób, aby oferować klientom nowe, pożądane przez nich, rozwiązania (produkty i usługi). Kluczową rolę zaczynają więc odgrywać zasoby niematerialne – a innowacyjność jest właśnie jednym z nich.

Warto także podkreślić, że innowacyjność jest również postrzegana jako jedno z ważniejszych źródeł wzrostu gospodarek poszczególnych państw. William Baumol twierdzi wręcz, iż niemal cały rozwój gospodarczy, który nastąpił po XVIII w., w ostatecznym rachunku zawdzięczamy innowacjom[1]. Z kolei analiza i ocena wielu współczesnych programów i polityk gospodarczych może prowadzić do wniosku, że ich podstawą jest, stworzona w 1911 roku przez Josepha Aloisa Schumpetera[2], koncepcja rozwoju gospodarczego opartego na czynnikach endogenicznych. To one, porzucając utarte ścieżki, zrywając z rutyną i przyzwyczajeniami, przyczyniają się do rozwoju gospodarki. Aby te „pobudzające siły" mogły zaistnieć, powinny zostać spełnione trzy warunki: pojawienie się twórczego przedsiębiorcy, innowacji technicznych lub organizacyjnych oraz kredytu[3]. Do dziś aktualny jest także, stworzony przez Schumpetera, kanon innowacji, obejmujący jej występowanie w pięciu sytuacjach[4]:

- wprowadzenie nowego dobra,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Przywołanie koncepcji Schumpetera i wskazanie w niej kluczowej roli przedsiębiorcy – innowatora, prowadzi do drugiego poruszanego w niniejszej monografii zagadnienia, a mianowicie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Mimo iż problematyka ta doczekała się już wielu badań i publikacji, wciąż wzbudza spore zainteresowanie. Trudno bowiem odmówić małym i średnim przedsiębiorstwom znaczącej roli we współczesnych gospodarkach. W większości państw europejskich są one bowiem wszechobecne. W 2014 roku stanowiły 99,8% wszystkich przedsiębiorstw niefi-

---

[1] W. Baumol. *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002.

[2] J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

[3] U. Zagóra-Jonsztal, *Teoria rozwoju gospodarczego i „twórczej destrukcji" Schumpetera oraz jej aktualność*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", 2015, nr 3 (75).

[4] J. A. Schumpeter, op. cit., s. 104; idem, *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 162.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nansowych 28 państw Unii Europejskiej (UE). Zatrudniały prawie 90 mln ludzi, co stanowiło 67% całkowitego zatrudnienia. Generowały także 58% sektorowej wartości dodanej. Należy także podkreślić, iż wśród MSP 93% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające mniej niż 10 osób[5].

Również w Polsce sektor MSP odgrywa istotną rolę. Dane statystyczne pokazują, że przedsiębiorstwa zaliczane do MSP stanowią 99,8% wszystkich niefinansowych przedsiębiorstw aktywnych, których w 2013 roku było około 1,77 mln. Tworzą także 48,5% produktu krajowego brutto i zatrudniają 69% wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach[6].

Warto pamiętać, że przedsiębiorstwa te są również „nośnikiem" przedsiębiorczości i innowacyjności. Niestety, szczególnie w kwestii innowacyjności, polską gospodarkę, w tym oczywiście jej podstawowe ogniwa, a więc przedsiębiorstwa, dzieli jeszcze spory dystans od europejskich liderów innowacyjności. Europejski raport poświęcony innowacyjności, opublikowany w 2015 roku, sytuuje Polskę na 5 miejscu (od końca) wśród 28 państw UE[7]. Zaliczani jesteśmy do umiarkowanych innowatorów (Sumaryczny Indeks Innowacyjności[8] (SII) = 0,313). Europejscy liderzy innowacji to Niemcy (SII=0,676), Finlandia (SII=0,676), Dania (SII=0,676) i Szwecja (SII=0,736)[9].

Łącząc z sobą obie, powyżej zarysowane problematyki, dostrzec można jeszcze jedną kwestię, wyraźnie odciskającą swoje piętno zarówno na innowacyjności, jak i na sektorze MSP. Jest nią sytuacja gospodarcza Polski i Europy, po kryzysie finansowym zapoczątkowanym w 2007 roku. Będące jego następstwem kryzysy lub spowolnienia gospodarcze w poszczególnych państwach Europy, wpłynęły wyraźnie na podejmowanie decyzji innowacyjnych oraz sytuację MSP.

Biorąc pod uwagę poruszone kwestie, interesujące wydawało się zadanie pytania o charakter i rodzaj aktywności innowacyjnej polskich małych

---

[5] K. Hope, *Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again*, European Commission, 2015, s. 3–5.

[6] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 13–18.

[7] H. Hollanders, N. Es-Sadki, M. Kanerva, *Innovation Union Scoreboard 2015*, European Union, 2015, s. 5.

[8] Ibidem, s. 7.

[9] Ibidem, s. 92.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

i średnich przedsiębiorstw w ostatnich latach. Próba odpowiedzi na nie stanowi główny cel niniejszej pracy.

Realizacja tak zdefiniowanego celu głównego wymagała przeprowadzenia analizy teoretycznej i empirycznej. Dokonano tego na podstawie studiów literaturowych oraz szerokiej analizy wyników badań empirycznych. Studiami literaturowymi objęto zarówno pozycje literatury krajowej, jak i zagranicznej, ze szczególnym uwzględnieniem tych autorów, którzy w znacznej mierze przyczynili się do wzbogacenia wiedzy, z jednej strony na temat innowacyjności, z drugiej zaś sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Badania empiryczne, stanowiące podstawę do realizacji celu głównego, przeprowadzone zostały w roku 2015, w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele". Realizowany był on w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytetu Mikołaj Kopernika w Toruniu[10]. Należy podkreślić, że prezentowane w niniejszej monografii rezultaty badań stanowią jedynie fragment całości uzyskanych wyników empirycznych.

Główne badanie empiryczne, zakończone na przełomie marca i kwietnia 2015 roku, przeprowadzono przy współudziale PBS Sp. z o.o. w Sopocie na reprezentatywnej próbie polskich MSP. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem metody CAPI. Losowy dobór próby badawczej przeprowadzony został we wrześniu 2014 roku przez Centrum Informatyki Statystycznej Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie. Losowania dokonano z rejestru REGON, według stanu na 31 sierpnia 2014 roku. Reprezentatywność oparto na następujących kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD, siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego) oraz minimalny pięcioletni okres funkcjonowania na rynku. W badaniu udział wzięło 250 przedsiębiorstw.

Cel, zakres oraz rodzaj uzyskanych w trakcie studiów literaturowych i badań empirycznych danych, wpłynęły na strukturę niniejszego teoretycz-

---

[10] W skład zespołu badawczego, kierowanego przez dr. hab. M. Zastempowskiego, wchodziły następujące osoby: dr D. Grego-Planer – Uniwersytet Mikołaja Kopernika, dr K. Krukowski – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, dr M. Oliński – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski i mgr N. Przybylska – Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

no-empirycznego opracowania, które – oprócz wstępu i zakończenia – składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono problematykę sektora małych i średnich przedsiębiorstw na świecie. Wyjaśniono tu kontrowersje wokół pojęcia małego i średniego przedsiębiorstwa oraz wybrane ich definicje. Rozdział zakończono przedstawieniem znaczenia gospodarczego sektora MSP w wybranych państwach świata.

Rozdział drugi poświęcono charakterystyce sektora MSP w Polsce. Szczególną uwagę zwrócono tu na specyfikę ewolucji tegoż sektora w Polsce oraz na wieloaspektowe omówienie jego roli, na przestrzeni lat 2012–2014.

Rozdział trzeci wprowadza czytelnika w szeroko pojmowaną problematykę innowacyjności. Zaprezentowano tu kluczowe zagadnienie związane z różnorodnością definicji pojęcia innowacji. W dalszej części przedstawiono wybrane teorie kreowania innowacji oraz ewolucję modeli działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Rozdział kolejny – czwarty – przedstawia tło makroekonomiczne związane z kryzysem finansowym pierwszej dekady XIX wieku. Szczególną uwagę zwrócono tu na jego diagnozę oraz charakterystykę wybranych działań, podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

Rozdział ostatni ma charakter empiryczny. Prezentuje on analizę i ocenę aktywności innowacyjnej polskich MSP. Oceny tej dokonano z perspektywy, zalecanego przez *Podręcznik OSLO*, podziału innowacji na innowacje produktowe, procesowe, rynkowe i organizacyjne[11]. Rozdział ten zakończono przedstawieniem wpływu uwarunkowań makroekonomicznych (w tym kryzysu w Europie i spowolnienia gospodarczego w Polsce) na działalność i aktywność innowacyjną badanych MSP.

W imieniu Autorów poszczególnych rozdziałów wyrażam opinię, iż cel monografii w dużej mierze został osiągnięty. Warto jednak podkreślić, iż zagadnienie w niej zaprezentowane powinny być przedmiotem dalszych systematycznych badań naukowych, obejmujących tę niezwykle istotną, dla europejskiej i polskiej gospodarki, kategorię małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich szeroko pojętą innowacyjność.

Maciej Zastempowski

---

[11] *Podręcznik Oslo*, OECD/Wspólnoty Europejskie, 2005, s. 47–55.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Rozdział 1

Marian Oliński

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw na świecie

Małe jest piękne
Ernst Friedrich Schumacher

1.1. Kontrowersje wokół pojęcia małego i średniego przedsiębiorstwa

Pojęcie małego i średniego przedsiębiorstwa[1] wywołuje dużo kontrowersji związanych z doprecyzowaniem kryteriów identyfikacyjnych. Niemniej jednak, definicja ma podstawowe znaczenie dla każdego, kto chciałby zrozumieć sedno istnienia i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Analizując literaturę przedmiotu, trudno wskazać jednoznaczną definicję. Nie ma precyzyjnych i uniwersalnych kryteriów, które pozwalałyby jasno wyodrębnić małe przedsiębiorstwa z ogółu podmiotów gospodarczych.

[1] Termin „przedsiębiorstwo" można ujmować w znaczeniu podmiotowym, przedmiotowym i funkcjonalnym. W znaczeniu podmiotowym pojęcie to jest synonimem terminu „przedsiębiorca". Dlatego też niniejszy rozdział analizuje problematykę definiowania zarówno małych i średnich przedsiębiorstw, jak i małych i średnich przedsiębiorców.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Bardzo często w literaturze ekonomicznej na określenie *small businessu* używa się łącznego pojęcia małych i średnich przedsiębiorstw lub w skrócie sektora MSP (skróty są powszechnie używane również w innych językach, np. SME w języku angielskim, PME w języku francuskim, KMU w języku niemieckim). Oczywiście ze względów praktycznych, ale i formalnych, podejmowane są próby jego zdefiniowania, pozwalające odróżnić je od przedsiębiorstw dużych, charakteryzujących się inną specyfiką biznesową, oraz ustalić precyzyjne cele polityki gospodarczej skierowanej bezpośrednio do tego sektora. Jest to bowiem sektor szczególnie wrażliwy na zmiany zachodzące w otoczeniu, i to zarówno bliższym, jak i dalszym[2]. Przykładem tego typu sytuacji jest chociażby skategoryzowanie przedsiębiorstwa we wniosku o ubieganie się o pomoc finansową, dostępną dla przedsiębiorstw z państw będących członkami Unii Europejskiej, której poziom dofinansowania zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Pojęcie MSP bardzo często różnicuje się w zależności od rodzaju działalności, regionu gospodarczego, a także aspiracji ludzi i grup, które je tworzyły. Również wartości progowe (w ramach określonych kryteriów), które pozwalałyby podzielić przedsiębiorstwa na małe, średnie oraz duże, wywołują w literaturze ekonomicznej ożywioną dyskusję.

Wśród głównych celów przemawiających za stworzeniem „uniwersalnej" definicji MSP, wymienić można[3]:

- konieczność dokonywania statystycznych analiz i porównań międzynarodowych;
- prowadzenie badań naukowych;
- kreowanie skutecznej polityki państwa wobec sektora MSP.

Najczęściej wszystkie możliwe do zastosowania kryteria dzieli się na jakościowe (do których zaliczyć można: finansową niezależność, jedność własności i kierowania przedsiębiorstwem, udział w rynku, spłaszczoną strukturę organizacyjną czy też ograniczony dostęp do rynku kapitałowego) oraz ilościowe (do których można zaliczyć: wielkość zatrudnienia, wartość rocznych obrotów, wartość majątku). Wielkość przedsiębiorstwa jest w zasadzie

---

[2] K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 11.

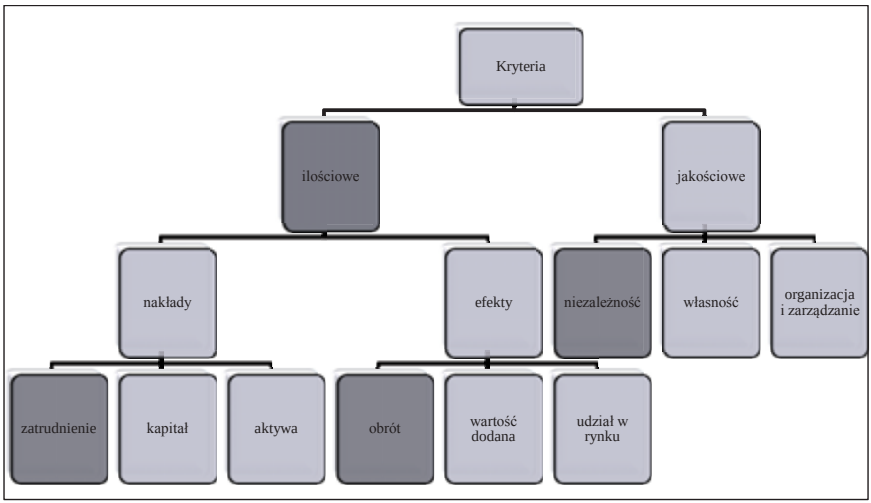
[3] M. Zastempowski, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

kategorią ilościową. Zmiany wielkości prowadzą jednak do przemian jakościowych. Dopiero suma wypadkowa jednych i drugich wpływa na zmiany wyników, zachowań, roli poszczególnych przedsiębiorstw. W efekcie mamy do czynienia z[4]:

- problemem doboru kryteriów – ich liczby, struktury (ilościowe, jakościowe) i konfiguracji;
- kwestią mierników (w przypadku kryteriów ilościowych) i sposobów ocen (w przypadku kryteriów jakościowych);
- problemem określenia progów/pułapów (kryteria ilościowe) i granic (punktów krytycznych), których przekroczenie powoduje zmianę zakwalifikowania przedsiębiorstwa do innej klasy wielkości.

Wydaje się, że dużo łatwiej dokonać takiego podziału na podstawie kryteriów ilościowych. Także jednak w tym przypadku pojawia się sporo problemów, związanych głównie z wyborem kryteriów. Najczęściej stosowane kryteria przedstawia rysunek 1.1.



Schemat 1.1. Kryteria ilościowe i jakościowe stosowane w definicjach sektora MSP (najczęściej stosowane kryteria zostały zacienione)

Źródło: P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 28.

[4] P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Kryteria jakościowe pozwalają na wyodrębnienie istotnych cech społecznych i ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw (dzięki czemu pozwalają zrozumieć istotę oraz zasady funkcjonowania tego typu przedsiębiorstwa), jednakże brak mierzalności lub policzalności uniemożliwia przeprowadzenie jednoznacznego podziału na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże. Wada ta ma duże znaczenie praktyczne, przede wszystkim w zakresie polityki społeczno-gospodarczej i jest bezpośrednim powodem dla konstruowania kryteriów ilościowych[5].

Klasyfikację pięciu kategorii przedsiębiorstw według kryteriów jakościowych, opierającą się głównie na strukturze organizacyjnej, wyróżnił P. F. Drucker[6]:

1) biznes jednoosobowy – właściciel lub właściciele sami zajmują się zarządzaniem strategicznym i operacyjnym;
2) mały biznes – pojawia się tu szczebel pośredni pomiędzy właścicielem a pracownikami produkcyjnymi, co tym samym oznacza, że wydzielony jest przynajmniej jeden dział z kierownikiem, który zajmuje się jego zarządzaniem;
3) biznes średniej wielkości – zarządzanie długookresowe nie jest prowadzone przez jedną osobę, ale przez zespół, a zarządzanie operacyjne jest działaniem na pełen etat;
4) biznes duży – działania strategiczne i operacyjne są realizowane przez kilka osób, a jeśli są realizowane przez jedną osobę, to i tak korzysta ona z okresowej pomocy innych współpracowników;
5) biznes bardzo duży – zarówno działania operacyjne, jak i długookresowe koordynowane są przez zespół, każde stanowisko wymaga pomocy ze strony kilku osób na pełnych etatach.

Wśród podstawowych cech jakościowych MSP, M. Bednarczyk zwraca uwagę na rolę otoczenia lokalnego, wyróżniając siedem cech, aż sześć jest z nim związanych[7]:

---

[5] G. Sobczyk (red.), *Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 11.

[6] P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 251–253.

[7] M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Zeszyty Naukowe, Monografie", 1996, nr 128, s. 74.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

1) rynek zbytu ma najczęściej charakter lokalny;
2) uzależnienie się od małej liczby rynków i klientów;
3) uzależnienie od małej liczby typów klientów;
4) uzależnienie od lokalnego rynku zasobów;
5) brak odpowiednich zasobów na prowadzenie rozwiniętych badań otoczenia, również marketingowych;
6) istotne znaczenie instytucjonalnego otoczenia lokalnego.

Jeszcze innym przykładem cech jakościowych jest, zaproponowana przez T. Łuczkę, klasyfikacja oparta na tezie istnienia klasy średniej (pomiędzy klasą wyższą i klasą niższą), w której wykształciła się, jako jej integralna część, klasa ekonomicznie samodzielna[8]. Dzięki niej powstał odrębny rodzaj przedsiębiorstwa o następujących cechach jakościowych[9]:

1) samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela – właściciel na własne ryzyko realizuje każdy swój zamiar, zgodnie ze swoim prawem własności nie podlega kontroli osób trzecich;
2) nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela;
3) szczególny charakter gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, polegający przede wszystkim na finansowaniu środkami własnymi, zarówno w fazie założycielskiej (kredyt, oszczędności), jak i w fazie rozwoju (np. z zysku);
4) szczególny charakter spłaszczonej struktury organizacyjnej z wyraźną dominacją centrum decyzyjnego w osobie właściciela przedsiębiorstwa.

Listę cech jakościowych stosowanych w różnych definicjach można dowolnie wydłużać, w zależności od celu i potrzeb badawczych, zawsze jednak nasuwają się pytania[10]:

– w jakim stopniu definicje operujące wyłącznie kryteriami jakościowymi są użyteczne, szczególnie w ustalaniu kierunków polityki gospodarczej?

---

[8] T. Łuczka, *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 1995, R. LVII, z. 3, s. 110.

[9] Ibidem, s. 115–117.

[10] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 56.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– czy przyjęte w definicji cechy są wystarczające, aby na ich podstawie dokonać wyraźnego wyodrębnienia małego i średniego przedsiębiorstwa z całej populacji, zwłaszcza że w praktyce życia gospodarczego mamy do czynienia z ogromnym bogactwem i różnorodnością istniejących form?

Wątpliwości, jakie nasuwają powyższe pytania, stały się bezpośrednią przyczyną konstruowania ilościowych miar klasyfikacji. Należy jednak pamiętać, że końcowym celem pomiaru (również tego dokonywanego za pomocą cech ilościowych) jest wyodrębnienie grupy przedsiębiorstw, charakteryzującej się pewnymi cechami jakościowymi. Programy wsparcia adresowane do małych i średnich przedsiębiorstw, realizowane środkami publicznymi, często zawierają szereg kryteriów ilościowych, które ograniczają liczbę potencjalnych beneficjentów. Pomimo tego, bezpośrednim powodem otrzymanego przez przedsiębiorstwo wsparcia nie są miary ilościowe, a pewne jakościowe cechy charakterystyczne dla tej grupy przedsiębiorstw. Posługując się cechami mierzalnymi w wyodrębnianiu małych i średnich przedsiębiorstw, musimy więc ustalić związek, jaki istnieje pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa (mierzoną kryteriami ilościowymi) a jego charakterem (definiowanym cechami jakościowymi). Bez określenia tego związku, pomiar zastępczych cech ilościowych nie mógłby służyć określaniu strukturalnych cech jakościowych i w konsekwencji określaniu typu przedsiębiorstwa[11].

Najogólniej kryteria ilościowe pozwalające ustalić wielkość przedsiębiorstwa mogą dotyczyć nakładów i efektów. Przedsiębiorstwo może być małe (duże), gdyż w działalności gospodarczej angażuje niskie (duże) nakłady i w efekcie osiąga niskie (duże) efekty. Spośród kryteriów dotyczących nakładów najczęściej wykorzystywane to: zatrudnienie, kapitał i aktywa (wartość sumy bilansowej). Nie ma w zasadzie definicji opartej na kryterium ilościowym, nieuwzględniającej liczby zatrudnionych. Jest to kryterium uniwersalne, bowiem w przeciwieństwie do kryteriów wyrażonych w pieniądzu, zatrudnienie może być łatwo porównane pomiędzy różnymi krajami i branżami, a ponadto nie dewaluuje się w czasie. Według P. Dominiaka teoretyczna wartość takiego kryterium jest jednak współcześnie mało zasadna. Zatrudnienie bowiem nie jest nowoczesnym czynnikiem wzrostu przedsiębiorstwa i wzrostu gospodarczego. Jest to w ujęciu ilościowym czyn-

[11] T. Łuczka, op. cit., s. 119–120.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nik ekstensywny. Ponieważ cechą niemal każdego postępu technicznego jest pracooszczędność, więc w gałęziach najbardziej zaawansowanych technologicznie liczba miejsc pracy nie jest żadnym przejawem rozwoju. Mimo to, liczba pracowników bardzo często jest jedynym kryterium stosowanym przy ocenie wielkości przedsiębiorstwa[12]. Dotyczy to głównie statystyk prowadzonych przez urzędy statystyczne, raporty OECD, Eurostatu i Komisji Europejskiej. Przyczyna powszechnego stosowania takiego kryterium jest bardzo prozaiczna. Zatrudnienie jest najłatwiej uchwytnym i mierzalnym kryterium. Oczywiście i w tym przypadku istnieją techniczne trudności związane z pomiarem, w szczególności dotyczące tego, czy mierzyć tylko pełne etaty, czy osoby, zatrudnienie średnioroczne czy na dany dzień, umowy o pracę czy także umowy cywilnoprawne. Te trudności są jednak znacznie mniejsze niż w przypadku innych kryteriów.

W zasadzie w literaturze przedmiotu można znaleźć dziesiątki przykładów kryteriów ilościowych opartych na nakładach, które – zdaniem wielu badaczy – mogą być z powodzeniem stosowane do wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorców. Przykładowo H. Koch wymienia dziewięć cech ilościowych, pozwalających na zdefiniowanie tego sektora. Oprócz liczby zatrudnionych będzie to: suma płac pracowników fizycznych i umysłowych, ilość surowców oraz energii elektrycznej zużytych w danej jednostce czasu, zdolność produkcyjna maszyn i urządzeń, wielkość zaangażowanych środków finansowych w aktywa trwałe, liczba stanowisk pracy[13].

Inne kryteria oparte na nakładach to wielkość kapitału i aktywa. Można je wyrazić jedynie wartościowo. Istotne są więc kwestie przyjęcia odpowiedniej metody ich wyceny. Manipulacje księgowe stosunkowo łatwo mogą wpłynąć na zmianę obu tych wielkości. Utrudniona jest również porównywalność różnych krajów, wynikająca z faktu, że ich wartościowe wyrażenie wymaga przyjęcia odpowiedniego kursu walutowego. Jest to więc proces skomplikowany, wymagający ciągłego monitorowania kursów walutowych. Wręcz niemożliwe są również porównania w czasie, spowodowane zmianami inflacyjnymi. Przede wszystkim jednak istnieją bardzo duże trudności w pozyskaniu danych ze względu na specyfikę tych przedsiębiorstw, która nie wymaga prowadzenia pełnej sprawozdawczości finansowej. Powoduje to poważne utrudnienia w dostępie do szczegółowych danych. Najczęściej

[12] P. Dominiak, op. cit., s. 29.
[13] H. Koch, *Betriebsgrosse,* [w:] T. Łuczka, op. cit., s. 120.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

stosowanymi w praktyce ilościowymi miarami klasyfikacji, pozwalającymi na wyodrębnienie małych i średnich przedsiębiorstw z ogółu podmiotów gospodarczych, są liczba zatrudnionych oraz wartość obrotu w jednostce czasu (najczęściej jest to wartość rocznego obrotu). Oba mierniki mają pewne zalety i wady. Szczegóły przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Zalety oraz wady stosowania liczby zatrudnionych i rocznego obrotu jako kryterium wyodrębniania małych i średnich przedsiębiorstw z ogółu podmiotów gospodarczych

Kryteria	Wady	Zalety
Liczba zatrudnionych	– zniekształcenia w pomiarze spowodowane różną strukturą zastosowanego w przedsiębiorstwach kapitału i pracy	– łatwość uzyskania danych statystycznych dotyczących stanu zatrudnienia
	– przy pomiarze wielkości zatrudnienia, parametr ten pozostaje neutralny wobec stopnia i sposobu wykorzystania siły roboczej	– możliwość porównań międzynarodowych z uwagi na uniwersalność stosowanej jednostki naturalnej
	– kryterium liczby zatrudnionych jest niewrażliwe na jakościową charakterystykę siły roboczej i jej strukturę	– wartość informacyjna tego parametru nie podlega szybkiej dezaktualizacji
Roczny obrót	– wskaźnik ten jest wrażliwy na wahania inflacji	– łatwość dostępu do koniecznych materiałów statystycznych
	– wskaźnik ten nie uwzględnia nakładów poniesionych we wcześniejszych fazach przetwórstwa przez inne przedsiębiorstwa	– wzrost lub spadek wartości obrotu rocznego dobrze odzwierciedla tendencję do wzrostu lub spadku wielkości przedsiębiorstwa
	– duża zależność od wahań koniunkturalnych	

Źródło: T. Łuczka, *Wybrane problemy klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, „Gospodarka Narodowa", 1995, nr 7, s. 16.

Należy zatem pamiętać, że choć stosowane w praktyce ilościowe miary klasyfikacji na ogół pozwalają w dostatecznym stopniu wyodrębnić z ogółu podmiotów gospodarczych większość przedsiębiorstw właściwych klasie małej i średniej, to jednak pozostaje określony margines takich przedsiębiorstw, które wskutek wad kryteriów ilościowych lub ich wartości progowych mogą znaleźć się poza kategorią małego i średniego przedsiębiorstwa. Główny ciężar prac analitycznych w tej dziedzinie spoczywa więc na takiej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

optymalizacji pomiaru jego kryteriów ilościowych i wartości progowych, aby margines wadliwej klasyfikacji zredukować do minimum[14].

1.2. Wybrane definicje małego i średniego przedsiębiorstwa

W krajach Europy Zachodniej pierwszą próbę stworzenia formalnej definicji małego, średniego i dużego przedsiębiorstwa podjęto w 1971 roku w Wielkiej Brytanii, gdzie opublikowano tzw. raport Boltona. Raport ten w następujący sposób wyróżniał małe przedsiębiorstwa[15]:

- w przypadku przemysłu przetwórczego – limit zatrudnienia poniżej 200 osób;
- w przypadku przemysłu budowlanego – limit zatrudnienia do 25 pracowników;
- w przypadku handlu detalicznego – limit rocznego obrotu nieprzekraczający 50 tys. funtów brytyjskich;
- w przypadku transportu drogowego – limit posiadania do 5 pojazdów.

Oprócz tych kryteriów ilościowych, raport Boltona określał dodatkowe kryteria jakościowe, które miały decydować o zakwalifikowaniu do małych przedsiębiorstw[16]:

- względnie mały udział przedsiębiorstwa w rynku;
- przedsiębiorstwo powinno być kierowane osobiście przez właściciela lub współwłaścicieli, a nie za pomocą sformalizowanej struktury kadry kierowniczej;
- niezależność przedsiębiorstwa rozumiana jako samodecydowanie właściciela, brak kontroli zewnętrznej przy podejmowaniu decyzji przez właściciela;
- przedsiębiorstwo nie powinno być częścią innego dużego podmiotu gospodarczego.

Ze względu na duży stopień wzajemnego przenikania się środków krajowych i unijnych, przyznawanych sektorowi MSP, duże znaczenie miało

---

[14] T. Łuczka, op. cit., s. 15.

[15] J. E. Bolton, *Small Firms. Report of the Committee of Inquiry of Small Firms*, Cmnd. 4811, Her Majesty's Stationery Office, London 1971, s. 3.

[16] Ibidem, s. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

przyjęcie jednolitej definicji. W kwietniu 1996 roku Komisja Europejska przyjęła rekomendację 96/280/EC, dotyczącą definicji małych i średnich przedsiębiorstw, skierowaną do państw członkowskich Unii Europejskiej, do Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) oraz Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI). Rekomendacja miała charakter międzynarodowy i była tylko sugestią, mimo to, zarówno w krajach członkowskich, jak i ubiegających się o członkostwo, została wzięta pod uwagę i uwzględniona w aktach prawnych państw członkowskich. Miała ona charakter ujednolicający terminologię w obszarze gospodarczym Unii Europejskiej. Rekomendacja ta odnosiła się do definicji prawnych, a nie definicji statystycznych[17]. W większości krajów unijnych rozróżnia się nadal oba typy definicji. Szczegóły klasyfikacyjne według tej rekomendacji przedstawia tabela 1.2.

Tabela 1.2. Klasyfikacja przedsiębiorstw w Unii Europejskiej według rekomendacji Komisji Europejskiej z 3 kwietnia 1996 roku

Kryteria	Rodzaj przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	średnie
Wielkość zatrudnienia	< 10	< 50	< 250
Wielkość obrotu rocznego „(w mln euro)	–	≤ 7	≤ 40
Suma bilansowa (w mln euro)	–	≤ 5	≤ 27
Niezależność	–	25 lub więcej % kapitału lub praw głosu nie może znajdować się w ręku jednego lub kilku innych przedsiębiorstw	

Źródło: *Commission recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (96/280/EC)*, „Official Journal of the European Communities", no. L 107/8, z 30.04.1996, s. 8.

Definicje prawne bądź wykorzystywane dla celów administracyjnych mają niemal wszędzie charakter wielokryterialny. Tak jest również w najnowszej rekomendacji Komisji Europejskiej z 6 maja 2003 roku

[17] *Commission recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (96/280/EC)*, „Official Journal of the European Communities", no. L 107/4-9, z 30.04.1996, s. 4–9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

(2003/361/EC), która zastąpiła rekomendację z 1996 roku[18]. Weszła ona w życie dnia 1 stycznia 2005 roku i ma zastosowanie do wszystkich polityk, działań i programów, jakie Komisja Europejska przeznacza dla MSP. Podstawowymi kryteriami oceny wielkości przedsiębiorstwa jest liczba zatrudnionych, obrót, suma bilansowa i niezależność. Obrót i wartość aktywów (suma bilansowa) to kryteria alternatywne. Dla państw członkowskich stosowanie definicji jest dobrowolne. Jednak zarówno Komisja Europejska, jak i EBI i EFI zalecają państwom członkowskim jej stosowanie w jak najszerszy możliwy sposób. Jej szczegóły prezentuje tabela 1.3.

Tabela 1.3. Podział przedsiębiorstw według rekomendacji Komisji Europejskiej z maja 2003 roku (2003/361/EC)

Kryteria	Rodzaj przedsiębiorstwa			
	mikro	małe	średnie	duże
Liczba zatrudnionych	< 10	< 50	< 250	≥250
Obrót roczny w mln euro	≤ 2	≤10	≤ 50	> 50
Roczna wartość aktywów (suma bilansowa) w mln euro	≤ 2	≤ 10	≤ 43	> 43
Niezależność	poniżej 25% kapitału lub głosów w posiadaniu innego przedsiębiorstwa			
Typ powiązania	niezależne partnersko powiązane ściśle powiązane			

Źródło: *Zalecenie Komisji 2003/361/WE z 6 maja 2003 roku dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Dz.U. L 124 z 20.05.2003, s. 36–41.

Natomiast dla celów statystycznych rekomendacja wskazuje, że w statystykach przez nią sporządzanych występować będzie jedynie kryterium liczby zatrudnionych przy definiowaniu małych i średnich przedsiębiorstw. Nowa definicja jest w dużo większym stopniu dostosowana do różnych kategorii MSP oraz lepiej interpretuje różnorodne rodzaje powiązań między przedsiębiorstwami. Tym samym lepiej przyczynia się do promowania in-

[18] *Zalecenie Komisji 2003/361/WE z 6 maja 2003 roku dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Dz.U. L 124 z 20.05.2003, s. 36–41.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nowacji i rozwoju relacji partnerskich między przedsiębiorstwami oraz daje pewność, iż adresatami pomocowych programów publicznych są tylko te MSP, które rzeczywiście takiego wsparcia potrzebują. Podstawowymi celami przyświecającymi stworzeniu nowej definicji MSP były[19]:

- aktualizacja progów;
- poprawa dostępu do kapitałów;
- promowanie innowacji i poprawa dostępu do badań i rozwoju;
- uwzględnienie różnych związków pomiędzy przedsiębiorstwami.

Należy także zaznaczyć, iż spełnienie progu zatrudnienia jest obowiązkowe. Natomiast w przypadku progu odnośnie do rocznego obrotu lub całkowitego bilansu rocznego przedsiębiorstwo może dokonać wyboru jednego z nich, nie tracąc swojego statusu. Nowa definicja daje ten wybór, gdyż zazwyczaj przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu, czy też dystrybucji, mają wyższe wskaźniki obrotu niż produkcyjne. Przez możliwość wyboru pomiędzy kryterium całkowitego bilansu rocznego a kryterium obrotu, definicja zapewnia sprawiedliwe traktowanie MSP prowadzących różne rodzaje działalności gospodarczej[20].

W Rekomendacji Komisji Europejskiej można również znaleźć reguły dotyczące sposobu obliczenia wskaźników ilościowych. Wskaźniki powinny być kalkulowane na bazie rocznej, obrót nie powinien uwzględniać kwoty podatku od towarów i usług oraz, co istotne, jeżeli przedsiębiorstwo przekroczy jakiś próg, traci przynależność do danej grupy dopiero po 18 miesiącach od zaistnienia zmiany. Zatrudnienie obliczane jest na podstawie rocznej jednostki pracy. Do ogólnej liczby zatrudnionych wlicza się pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz pracowników sezonowych.

Czwarte kryterium niezależności ma charakter jakościowy. Według niego przedsiębiorstwo traktuje się jako niezależne, jeśli posiada poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności od tego, która z tych wielkości jest większa) w jednym lub kilku innych przedsiębiorstwach, i tym samym inne przedsiębiorstwa posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów w tym przedsiębiorstwie. W celu uściślenia tej kategorii wprowadzono trzy pojęcia powiązań, tj. przedsiębiorstwa niezależnego, partnersko powiązanego oraz

---

[19] *The New SME definition. User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publication, European Commission*, 2003, s. 8–10.

[20] M. Zastempowski, op. cit., s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

ściśle powiązanego. Pierwsze to przedsiębiorstwo w pełni samodzielne, czyli nieposiadające udziałów w innych przedsiębiorstwach, a inne nie posiadają udziałów w nim. Przedsiębiorstwo partnerskie to takie, które ustanowiło poważne partnerstwa finansowe z innymi przedsiębiorstwami, ale żadne z nich nie sprawuje bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad drugim. Partnerzy zatem to przedsiębiorstwa, które nie są ani niezależne, ani ze sobą związane. W definicji przedsiębiorstwa ściśle powiązanego mamy do czynienia wówczas, gdy jedno przedsiębiorstwo kontroluje bezpośrednio lub pośrednio większość głosów w innym przedsiębiorstwie, albo wywiera dominujący wpływ na to przedsiębiorstwo[21].

Większość definicji małych oraz średnich przedsiębiorstw, użytecznych dla celów polityki społeczno-gospodarczej, łączy w sobie zarówno kryteria ilościowe, jak i jakościowe. Przepisy polskiego prawa również dostosowują definicję małego i średniego przedsiębiorcy do rekomendacji Komisji Europejskiej. Przykładem jest definicja zawarta w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej (której poprzedniczką było Prawo działalności gospodarczej[22]) z 2 lipca 2004 roku[23]. Nowe przepisy definiujące pojęcie małych i średnich przedsiębiorców zawarte są w art. 104–110 wspomnianej ustawy, definiującej również kategorię mikroprzedsiębiorcy, za jakiego uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
2) osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 2 mln euro.

Za małego przedsiębiorcę uważa się natomiast takiego, który w poprzednim roku obrotowym:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz

---

[21] *Zalecenie Komisji 2003/361/WE…*, s. 36–41.

[22] *Prawo działalności gospodarczej. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r.*, Dz.U. z 1999 r. Nr 101, poz. 1178. Obowiązywała od 01.01.2001 do 21.08.2004.

[23] Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807. wraz z późniejszymi zmianami: *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 kwietnia 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. z 2015 r., poz. 584.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

2) osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 10 mln euro.

Analogicznie za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę niebędącego małym przedsiębiorcą, który w poprzednim roku obrotowym:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
2) osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 43 mln euro.

Komentując powyższe przepisy, należy przede wszystkim zauważyć, że definicja została skonstruowana w taki sposób, że wszyscy przedsiębiorcy mikro są jednocześnie przedsiębiorcami małymi oraz średnimi, a wszyscy przedsiębiorcy mali są jednocześnie przedsiębiorcami średnimi. Wynika to z tego, że definicje zawarte w art. 104–106 ustawy posługują się wyłącznie kryterium „mniej niż" – tym samym np. definicja przedsiębiorcy średniego, mówiąca o tym, że za takiego przedsiębiorcę uważa się podmiot zatrudniający mniej niż 250 pracowników, odnosi się oczywiście i do takiego, który zatrudnia wyłącznie jednego pracownika[24].

Porównując definicję rekomendowaną przez Unię Europejską oraz wspominaną już ustawę o swobodzie działalności gospodarczej, widzimy zbieżność obu definicji (łącznie z kryteriami wielkości, jak i z wartościami progowymi). Również wielkości progowe były w polskim prawie zmieniane, zgodnie ze zmianami w rekomendacjach Unii Europejskiej. W procesie ciągłego dostosowywania się przepisów polskich do wymogów unijnych zdarzały się jednak pewne niezamierzone nieścisłości w zastosowanych kryteriach. Na przykład rekomendacja UE z 1996 roku zakładała, że o niezależności małego (odpowiednio – średniego) przedsiębiorstwa można mówić, jeśli przedsiębiorstwo inne niż małe (odpowiednio – małe bądź średnie) nie jest właścicielem 25 lub więcej procent kapitału przedsiębiorstwa albo

[24] P. Szamrowski, *Uwarunkowania działalności innowacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego*, Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2010, s. 100-101.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nie posiada w nim 25 lub więcej procent, jeśli chodzi o prawo głosu. W definicji zamieszczonej w polskiej ustawie (Prawo działalności gospodarczej z 1999 r.) była mowa tylko o przekroczeniu progu 25%. W związku z tym, według tej, nieobowiązującej już, definicji polskiej posiadanie 25% kapitału w przedsiębiorstwie małego lub średniego przedsiębiorcy, lub posiadanie prawa do 25% głosów przez innego niż małego (odpowiednio małego lub średniego) przedsiębiorcę nie zmieniało jego statusu. Pozostawał on, na gruncie polskiej definicji, nadal małym lub średnim przedsiębiorcą, co było wyraźnie sprzeczne z definicją zalecaną w rekomendacji. Niby szczegół, ale nie pozwalał on na stwierdzenie o całkowitej zgodności definicji przyjętej w ustawie Prawo działalności gospodarczej z definicją rekomendacji, a także na całkowitą swobodę w możliwości bezpośrednich międzynarodowych porównań materiałów statystycznych[25].

Innym aktem prawnym, który definiuje sektor małych i średnich przedsiębiorstw, jest ustawa o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 9 listopada 2000 roku[26]. Art. 3 ust. 1 tej ustawy odsyła do ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, ust. 2 zaś do załącznika I do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 roku, uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólnego rozporządzenia w sprawie wyłączeń blokowych)[27]. Zgodnie z art. 2 wspomnianego załącznika wyodrębnia się następujące kategorie przedsiębiorstw:

---

[25] K. Broniatowski, A. Ryszkiewicz, M. P. Ilnicki, *Analiza prawnoporównawcza przepisów Unii Europejskiej dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw z przepisami obowiązującymi w Polsce według stanu prawnego na dzień 01.08.2000 r.*, Departament Rzemiosła Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001, s. 9.

[26] *Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, Dz.U. z 2000 r. Nr 109, poz. 1158 – wraz z późniejszymi zmianami: *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia* 14 lutego 2007 *w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. z 2007 r. Nr 42, poz. 275.

[27] *Rozporządzenie Komisji (WE) NR 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r., uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych)*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, nr L 214 z dnia 9.08.2008 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

1) mikroprzedsiębiorstwa – to przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 10 pracowników oraz ich roczny obrót nie przekracza 2 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro;
2) małe przedsiębiorstwa – to przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 50 pracowników oraz ich roczny obrót nie przekracza 10 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro;
3) średnie przedsiębiorstwa – to przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i ich roczny obrót nie przekracza 50 mln euro a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro.

Jak widać, obie te definicje tak samo postrzegają mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce.

Oprócz powyższych definicji małych i średnich przedsiębiorstw, pojęcie podmiotu gospodarczego funkcjonującego w mniejszym zakresie pojawia się również w przepisach polskiego prawa podatkowego. Według ustawy o podatku od towarów i usług za małego przedsiębiorcę uważa się podatnika podatku od towarów i usług[28]:

1) u którego wartość sprzedaży (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1 mln 200 tys. euro;
2) prowadzącego przedsiębiorstwo maklerskie, zarządzającego funduszami inwestycyjnymi, będącego agentem, zleceniobiorcą lub inną osobą świadczącą usługi o podobnym charakterze, z wyjątkiem komisu – jeżeli kwota prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 45 tys. euro.

Mały podatnik może skorzystać z ułatwień w rozliczaniu podatku VAT i wybrać tzw. kasową metodę rozliczeń. W tym przypadku obowiązek podatkowy odraczany jest w czasie i powstaje dopiero, kiedy kontrahent zapłaci za towar lub usługę, co pozwala zachować płynność finansową[29].

Również ustawa o rachunkowości przewiduje możliwość sporządzania sprawozdań finansowych w uproszczonej formie przez mniejsze jednostki, spełniające dwa z trzech kryteriów ilościowych, dotyczących zatrudnienia,

---

[28] *Ustawa z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług*, Dz.U. z 2004 r. Nr 54, poz. 535, art. 2 pkt 25.

[29] Ibidem, art. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

sumy aktywów bilansu oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów oraz operacji finansowych[30].

Warto w tym miejscu, oprócz kryteriów definicyjnych identyfikujących wielkości przedsiębiorstwa, wspomnieć o typowych cechach przedsiębiorcy z sektora MSP wobec dużego przedsiębiorcy i na tej podstawie je klasyfikować. W takim jednak zestawie cech bierzemy pod uwagę tylko i wyłącznie kryteria jakościowe. Oczywiście, może pojawić się wątpliwość, czy taki zespół cech może być podstawą klasyfikacji przedsiębiorstw? Wobec powyższych rozważań wydaje się, że tego typu podejście do klasyfikacji może mieć charakter jedynie pomocniczy. Przykładowe cechy, zaproponowane przez K. Krajewskiego, przedstawia tabela 1.4.

Zdaniem M. Strużyckiego małe i średnie przedsiębiorstwa mogą mieć przewagę nad podmiotami dużymi, gdyż mogą[31]:

1) szybciej reagować na zmieniające się wymagania rynku;
2) szybciej otwierać się na wykorzystanie innowacji, które mogą być łatwiej weryfikowane przez potrzeby rynkowe;
3) wykorzystywać okazje gospodarcze przez przedsiębiorczych kierowników, którzy umieją wykorzystać przewagę konkurencyjną na rynku i są skłonni do podjęcia ryzyka;
4) w sposób bardziej racjonalny sterować przepływem informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, w celu najlepszego dostosowania się do zmian i wymagań zewnętrznych;
5) lepiej wykorzystać specjalistów o szerszym zakresie wiedzy, którzy dobrze znają się nie tylko na nowoczesnych technologiach, ale także na rynku, na konkurentach itp.;
6) łatwiej wchodzić w układy kooperacyjne przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy, częste wykorzystywanie metody nakładczej itp.;
7) wykorzystywać uprzywilejowane warunki do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych dla wspierania rozwoju gospodarki lokalnej.

---

[30] *Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości*, Dz.U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591 – wraz z późniejszymi zmianami: *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 stycznia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości*, Dz.U. z 2013 r., poz. 330, art. 3 ust. 1a.

[31] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 20–21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 1.4. Cechy wyróżniające małe i średnie przedsiębiorstwa od przedsiębiorstw dużych

Cechy MSP	Cechy dużego przedsiębiorstwa
Działania na podstawie własnej intuicji właściciela lub wynajętego menedżera	Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry	Wysoki poziom wykształcenia managementu
Przewaga decyzji operacyjnych	Przewaga decyzji strategicznych
Możliwość funkcjonowania bez posiadania osobowości prawnej	Posiadanie osobowości prawnej
Częste łączenie funkcji właściciela i menedżera	Zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską
Podejmowanie decyzji znaczących dla przedsiębiorstwa przez właściciela/właścicieli	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców
Prowadzenie działalności na małą skalę i w przeważającej części o zasięgu lokalnym	Duży wolumen sprzedaży i zasięg co najmniej ogólnopolski
Niezależność przedsiębiorstwa od innych podmiotów	Liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe
Brak dostępu do źródeł finansowania immanentnych dla rynku kapitałowego	Możliwość wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego
Względnie mały udział w rynku	Znaczący udział w rynku
Nisko kapitałochłonny rozwój	Inwestycje wysokonakładowe
Mała dbałość o image, wynikająca w wielu przypadkach z braku wiedzy z zakresu marketingu	Wykorzystanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa
Funkcjonowanie kierownictwa na zasadzie „straży pożarnej”	Działania oparte na przyjętej strategii rozwoju i strategiach cząstkowych
Śladowy udział eksportu	Rozwinięta działalność eksportowa
Brak tendencji do organizowania się w lokalne grupy obrony swoich interesów.	Uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych i klubach biznesu

Źródło: K. Krajewski, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe,* //www.medianet.pl/~multikra/ips2.htm (dostęp: 06.02.2016).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Interesujący podział przedsiębiorstw oparty na kryterium jakościowym przedstawiła T. Łuczka, przyjmując za punkt odniesienia relacje pomiędzy własnością a zarządem[32]. Wielu autorów wiąże pojęcie małego przedsiębiorcy z przynależnością właściciela od określonej grupy społecznej, w tym przypadku klasy średniej. Za punkt odniesienia przyjęto więc pojęcie przedsiębiorcy średniego, znajdującego się pomiędzy dwoma biegunami, tj. przedsiębiorstwem małym i dużym. Odrębność tej grupy przedsiębiorstw jest związana z tymi sami przesłankami wyróżniającymi średnią warstwę społeczną. Ten rodzaj przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficznymi cechami, jak[33]:

1) samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela, umożliwiająca mu podejmowanie wszystkich funkcji kierowniczych niezależnie od opinii innych osób;
2) sposób finansowania działalności niepowiązany z rynkiem kapitałowym, tj. głównym źródłem finansowania działalności są środki własne właściciela;
3) wzrost przedsiębiorstwa finansowany jest głównie z wypracowanego zysku;
4) struktura organizacyjna takiego przedsiębiorstwa charakteryzuje się jednym szczeblem decyzyjnym, w którym podejmowane są najważniejsze decyzje, dotyczące jego funkcjonowania i rozwoju.

Samodzielność ekonomiczna i prawna jest uważana za jedną z istotniejszych cech małych przedsiębiorstw. Rozumie się przez nią na ogół taki stan rzeczy, w jakim właściciel – na podstawie prawa własności – może *de iure* i *de facto* przeprowadzić w przedsiębiorstwie swoją inicjatywę, i w którym na własne ryzyko wykonuje wszystkie rozstrzygające funkcje kierownicze i zarządzające, niezależnie od woli i kontroli osób trzecich[34]. Decydujący udział właściciela w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest bezpośrednią konsekwencją samodzielności właściciela przedsiębiorstwa i praw, jakie owa samodzielność mu daje. Wydaje się jednak, że cecha ta podlega w ostatnich latach dość znacznemu przekształceniu, na co zwracają uwagę liczni autorzy zajmujący się tą problematyką. Na przykład T. Domański uważa,

---

[32] T. Łuczka, op. cit., s. 109–121.

[33] P. Szamrowski, op. cit., s. 104.

[34] T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, s. 9–10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

że z powodu coraz częstszego zjawiska posiadania przez przedsiębiorcę nie jednego, a kilku przedsiębiorstw, w których ma on udziały mniejszościowe, cecha ta będzie stopniowo zanikać[35].

Przegląd definicji MSP może dać nam przybliżony obraz różnorodności stosowanych rozwiązań. Podsumowując, można powiedzieć, że istnieje wiele definicji małego i średniego przedsiębiorcy. Niewątpliwie jest to spowodowane stosowaniem bardzo wielu zróżnicowanych kryteriów do ich podziału. Nie można w zasadzie wskazać jednego kryterium o charakterze bezspornym i jednoznacznym, a tym samym jednej uniwersalnej i jednolitej definicji, która pozwoliłaby (oprócz jednoznacznego zdefiniowania) na porównywanie przedsiębiorstw także w obszarze Unii Europejskiej. Ponadto nie należy zapominać, że gospodarka Polski różni się znacznie od gospodarek unijnych szeregiem czynników (m.in. pracochłonnością, tempem procesu akumulacji kapitału, skłonnością właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw do podejmowania działalności inwestycyjnej itp.), które mogą powodować pewne błędy i nieścisłości w bezkrytycznym przenoszeniu wartości progowych Unii Europejskiej na grunt gospodarki polskiej[36].

Poza tym, nie należy zapominać, że pomimo licznych prób zdefiniowania i skategoryzowania małych i średnich przedsiębiorstw (czemu towarzyszyć ma osiągnięcie pewnego poziomu jednorodności definiowanej grupy), grupa ta wcale nie tworzy zwartej całości. Jak słusznie zauważa F. Misiąg, przy tworzeniu definicji MSP, jako punkt odniesienia przyjęto przedsiębiorstwa duże – zwłaszcza globalne korporacje. W rezultacie powstała więc zbiorowość, której trzy nierównomierne części składowe (tzn. mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa) różnią się w sposób istotny, także z punktu widzenia kryteriów, według których zostały wyodrębnione, nie mówiąc już o innych właściwościach[37].

---

[35] T. Domański, *Tworzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 17–18.

[36] T. Łuczka, *Wybrane problemy klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, „Gospodarka Narodowa", 1995, nr 7, s. 20.

[37] F. Misiąg (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

1.3. Znaczenie gospodarcze sektora małych i średnich przedsiębiorstw na świecie

W połowie minionego wieku ekonomiści przewidywali dominację dużych przedsiębiorstw, ponieważ ich romiar umożliwia korzystanie z efektów skali. Zakładano więc, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie będą mogły efektywnie konkurować z większymi organizacjami w walce o klienta. Ponadto nadchodziła era globalizacji rynków i dynamicznego rozwoju nowych technologii, w której miały być preferowane większe rozmiary działalności, ponieważ tylko wysoka rentowność osiągana przez przedsiębiorstwo mogła umożliwić jej stworzenie własnego zaplecza badawczego. Stało się jednak odwrotnie. W latach 70. minionego wieku duże organizacje gospodarcze, borykające się z problemami zarządzania i brakiem elastyczności oraz kosztami niezwiązanymi bezpośrednio z produkcją, rozpoczęły procesy restrukturyzacyjne, obejmujące m.in. upraszczanie struktur organizacyjnych i rezygnację z procesów biznesowych niezwiązanych z podstawową działalnością. W efekcie liczba małych przedsiębiorstw tylko w krajach OECD w latach 1971–1972 wzrosła z 29 mln do 45 mln[38].

Małe i średnie przedsiębiorstwa na całym świecie odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności we wszystkich branżach**.** Zgodnie z danymi, w ostatnich latach w Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa wytwarzały ponad 60% całego unijnego PKB, a cały sektor generuje blisko 75% miejsc pracy. Można zatem stwierdzić, że małe i średnie przedsiębiorstwa w znaczący sposób przyczyniają się do rozwoju gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy oraz wzrostu dynamiki inwestycji. Mali i średni przedsiębiorcy tworzą każdego roku najwięcej miejsc pracy, wykazując się pomysłowością i zaangażowaniem, co też bardzo często owocuje wypracowaniem nowych, zaawansowanych technologii. MSP mają często duży potencjał innowacyjny, różnicują także rynek, co sprawia, że staje się on atrakcyjny dla inwestorów międzynarodowych. To tylko nieliczne, lecz bardzo istotne korzyści płynące z rozwoju tego sek-

[38] J. Jaworski, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, [w:] idem, *Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki*, t. 9, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 165.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

tora[39]. Przykłady korzystnego wpływu małych i średnich przedsiębiorstw na całokształt gospodarki można by mnożyć, ale w ujęciu ogólnym najczęściej dostrzegana jest rola tych elementów systemu gospodarczego, które[40]:

- tworzą nowe miejsca pracy, zwykle stosując niezaawansowane pracochłonne technologie;
- tworzą pomysły nowych produktów i usług;
- tworzą nowe, dotychczas nieistniejące rynki;
- są źródłem zdrowej i uczciwej konkurencji;
- generują innowacje w dziedzinie technik produkcyjnych;
- przyczyniają się do bardziej efektywnej alokacji zasobów rynkowych;
- efektywnie zagospodarowują istniejące luki rynkowe nieatrakcyjne dla dużych przedsiębiorstw;
- reorganizują w twórczy sposób istniejące struktury gospodarcze.

Według B. Mikołajczyk i M. Krawczyk przedsiębiorstwom MSP przypisuje się trzy bardzo ważne cechy, odzwierciedlające jednocześnie ich pozytywny wpływ na gospodarkę[41]:

- po pierwsze – są one twórcami i pionierami wprowadzania nowych rozwiązań, które mogą później zostać zaadaptowane przez inne przedsiębiorstwa, również duże;
- po drugie – to właśnie mała przedsiębiorczość jest źródłem zdrowej i uczciwej konkurencji, zwłaszcza przy wprowadzaniu nowych rozwiązań, usprawnień, w szczególności związanych z kapitałem ludzkim;
- po trzecie – przedsiębiorstwa małe i średnie są głównym czynnikiem przyczyniającym się do dywersyfikacji rynku, przez co powodują wzrost produktywności całej gospodarki.

Obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią nie tylko podstawę współczesnych gospodarek europejskich, ale także światowych, gdyż to głównie takim przedsiębiorstwom, gospodarki poszczególnych państw zawdzięczają swój wzrost i rozwój. Co więcej, rola sektora MSP niemalże na

---

[39] K. Kuczma, *Siła napędowa polskiej gospodarki*, „Gazeta Finansowa", www.gf24.pl (dostęp: 5.10.2015).

[40] Z. Wilimowska, *Działalność małych przedsiębiorstw*, [w:] D. Seretna-Sałamaj (red.), *Zróbmy coś razem – PWSZ w Nysie i sektor MŚP*, Wydawnictwo??, Inowrocław 2011, s. 77–93.

[41] B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Sektor przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w krajach Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie", 2006, nr 2 (38), s. 69.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

całym świecie ciągle rośnie, a to skutkuje licznymi badaniami i raportami, których jest on przedmiotem. Analizy dokonywane są zarówno w danym kraju, jak i poza nim, a także dotyczą porównań w poszczególnych krajach. Badania wewnętrzne prowadzone są przez instytucje lub władze danego kraju związane z omawianym sektorem, jak np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości[42], która cyklicznie wydaje raporty o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Natomiast analizy i raporty mające na celu porównanie małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych krajach europejskich są generowane przez instytucje ogólnonarodowe, jak np. OECD lub departament Komisji Europejskiej zajmujący się przedsiębiorczością, nazwany Dyrekcją Generalną ds. Przedsiębiorczości.

W krajach należących do Unii Europejskiej dopiero na początku lat 90. zaczęto mówić o wspólnej strategii dla małych i średnich przedsiębiorstw. Wówczas na szeroką skalę rozpoczęto koordynację działań mających na celu poprawę funkcjonowania środowiska ekonomicznego MSP, a także opracowanie różnego rodzaju form wsparcia. Dość szybko udało się, zgodnie z powyższymi założeniami, rozwiązać wiele kwestii, w tym najważniejszą – ujednolicono i dokonano liberalizacji przepisów regulujących proces powstawania oraz funkcjonowanie małych i średnich firm. Uproszczono systemy podatkowe i uznano sektor MSP jako jedno z głównych źródeł zatrudnienia i czynnik rozwoju[43].

Kryteria klasyfikacji małych i średnich podmiotów w poszczególnych krajach są dość zróżnicowane. Poniżej przedstawiono kryteria klasyfikacji MSP na przykładzie czterech wybranych krajów spoza Unii Europejskiej, potwierdzające spostrzeżenia z poprzedniego podrozdziału, że nie ma jednolitej definicji tych podmiotów.

W Stanach Zjednoczonych instytucją powołaną do działania na rzecz małych i średnich przedsiębiorców jest U.S. Small Business Administration (Urząd do Spraw Drobnej Przedsiębiorczości) – niezależna agencja federalna powołana do życia w dniu 30 lipca 1953 roku przez prezydenta D. Eisenhowera, na mocy *Small Busienss Act* (aktu prawnego o charakterze federalnym), regulującego zasady prowadzenia małych i średnich przedsiębiorstw. Należy do niej wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw, m.in. poprzez edukację, tworzenie programów finansowych, szeroko pojmowane doradz-

[42] Ibidem, s. 67.
[43] Ibidem, s. 69.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

two, określanie kryteriów zaliczania do „małych" przedsiębiorstw. Działalność agencji jest często określana jako strategia trzech C: *capital, contracts and counseling* (kapitału, umów i doradztwa)[44]. W Stanach Zjednoczonych nie wyróżnia się małych i średnich przedsiębiorstw w europejskim znaczeniu tych pojęć. Obowiązuje tam definicja z 1953 roku, przyjęta we wspomnianym powyżej *Small Business Act*, w którym za małą firmę uważa się jednostkę stanowiącą niezależną własność, działającą niezależnie i niedominującą na rynku, na którym działa. Powyższa ustawa stwierdza jednak, że dokładna i precyzyjna definicja małego przedsiębiorstwa będzie się różnić w zależności od branży, aby dokładnie odzwierciedlić różnice w działalności i funkcjonowaniu w poszczególnych branżach. U.S. Small Business Administration wydaje, aktualizowaną co jakiś czas, tabelę z dokładnymi wielkościami klasyfikującymi przedsiębiorstwo do small biznesu[45]. System ten jest zgodny z klasyfikacją NAICS (North American Industry Classification System Codes). Opiera się ona na dwóch kryteriach: wielkości zatrudnienia i wielkości przepływów, przy czym dla poszczególnych sekcji i podsekcji podane zostało tyko jedno kryterium. Na ogół przyjęte jest kryterium wielkości zatrudnienia na poziomie średniorocznym 500 osób, gdzie w wybranych sekcjach sięga od 100 do 1500 pracowników. Drugim kryterium jest średnioroczna wielkość wpływów, która często jest na poziomie 0,75 mln $, maksymalnie jednak 25 mln $ (w pewnych wyjątkach 30 mln $)[46].

W Kanadzie do zdefiniowania sektora zastosowano kryterium zatrudnienia, obrotów i aktywów. I tak, za mikroprzedsiębiorstwo uważa się zatrudniające do 10 osób, z obrotem i aktywami poniżej 3 mln $ każdy, analogicznie za przedsiębiorstwo małe uważa się zatrudniające poniżej 50 pracowników z obrotem i aktywami poniżej 15 mln $, średnie zaś zatrudnia poniżej 250 pracowników i posiada obroty na poziomie mniejszym niż 75 mln $ oraz aktywa mniejsze niż 65 mln $. Z danych wynika, że naj-

---

[44] M. Majewska, *Na dobry początek, czyli jak wspiera się MŚP w Unii Europejskiej, USA oraz Chinach*, http://www.pi.gov.pl/parp (dostęp: 09.02.2016).

[45] Szerzej: *U.S. Small Business Administration Table of small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes*, January 2012 (obowiązują od 14 lipca 2014 roku), https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf., (10.02.2016).

[46] K. Wach, *Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", 2004, nr 5, s. 36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

większą liczbę podmiotów mających udział w sektorze MSP stanowią mikroprzedsiębiorstwa[47].

W Japonii podmiotom zaliczanym do sektora MSP przypisuje się ważną rolę w zakresie funkcjonowania gospodarki. Podobnie jak w przypadku Polski, definicja małego i średniego przedsiębiorstwa została wymieniona w ustawie o małych i średnich przedsiębiorstwach i jest wykorzystywana przez japońskie Ministerstwo Gospodarki, Handlu i Przemysłu (METI). Przynależność do sektora MSP zależna jest od działu gospodarki, w jakim funkcjonuje podmiot. Zastosowano tutaj dwa kryteria: wielkości zatrudnienia oraz wartości kapitału własnego lub sumy inwestycji. Przy czym, spełnienie jednego z nich jest równoznaczne z zaliczeniem do małych przedsiębiorstw. Ustawa klasyfikuje MSP jako[48]:

- w handlu detalicznym i usługach – to organizacje zatrudniające nie więcej niż 50 pracowników, o kapitale wynoszącym nie więcej niż 50 mln jenów;
- w handlu hurtowym – to podmioty zatrudniające nie więcej niż 100 pracowników, o kapitale wynoszącym nie więcej niż 100 mln jenów;
- w produkcji to podmioty zatrudniające nie więcej niż 300 pracowników, o kapitale wynoszącym nie więcej niż 300 mln jenów.

Również w Chinach niewielkie firmy prywatne coraz bardziej decydują o aktywności gospodarczej kraju. Definicja sektora MSP w Chinach odbiega od parametrów europejskich, zarówno w odniesieniu do liczby zatrudnionych pracowników, jak i wartości rocznego przychodu. Generalnie firmy klasyfikowane w tej kategorii to podmioty zatrudniające maksymalnie 1000 pracowników, w tym średnie w granicach od 300 do 999 zatrudnionych, małe – odpowiednio 20–299 osób (przychód nie wyższy niż 400 mln RMB), a mikro – poniżej 20 osób. Dla przykładu w Szanghaju na koniec 2012 roku funkcjonowało prawie 380 tys. firm z sektora MSP, co stanowi ponad 99,5% wszystkich zarejestrowanych tu podmiotów gospodarczych. Zatrudniały one prawie 8,7 mln osób, tj. ponad 77% ogólnej liczby Chińczy-

---

[47] *Tracking compliance: small business and regulation in Canada*, *Certified Accountants Association of Canada*, Canada 2006, www.cga-canada.org/en-ca/Reserch Reports/ca_rep_sme (dostęp: 10.02.2016).

[48] *SMEs in Japan. A new growth driver?*, Economist Intelligence Unit Report, 2010, s. 7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

ków pracujących w tej aglomeracji. Największą grupę firm stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, których było prawie 295 tys. (czyli ponad 77%). Największa część szanghajskich firm MSP (prawie 70% ogółu zarejestrowanych firm z tej grupy) działała w sektorze usług, czyli w handlu, sektorze badawczo-rozwojowym, doradztwie prawnym, spedycji, usługach ICT i marketingu[49].

Najnowsze dane statystyczne Komisji Europejskiej wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę gospodarek wszystkich krajów członkowskich Wspólnoty. Łącznie w UE działalność gospodarczą prowadzi ok. 22 mln podmiotów, najwięcej we Włoszech (tj. około dwa i pół razy więcej niż w Polsce), Francji, Hiszpanii i Niemczech. Podobna liczba przedsiębiorstw jak w Polsce działa w Wielkiej Brytanii (1,7 mln). W Niemczech – największej gospodarce Europy, w roku 2013 działało 2201 tys. firm z grupy małych i średnich przedsiębiorstw i stanowiły one 99,5% wszystkich funkcjonujących przedsiębiorstw. Cały sektor MSP dawał pracę 62,8% ogółu zatrudnionych. MSP na Wyspach stanowiły 99,7% ogółu działających przedsiębiorstw i zatrudniały 53,3% ogółu pracujących. Z kolei w Czechach sektor MSP liczył 1007 tys. firm. Firmy z grupy MSP stanowiły 99,9% ogółu działających przedsiębiorstw i zatrudniały 68,8% wszystkich pracujących w tym kraju[50]. Szczegóły przedstawia wykres 1.1. Jednak sama liczebność przedsiębiorstw, choć istotna, nie jest wystarczająca, jeśli chodzi o ocenę potencjału przedsiębiorczości danego kraju w kontekście liczebności firm. Lepszym wskaźnikiem jest odniesienie liczby przedsiębiorstw do populacji w danym kraju. Tu okazuje się, że z wynikiem 40 przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców zajmujemy 19 miejsce w UE. Najwyższą wartością tego wskaźnika mogą się pochwalić Czechy (96), Portugalia (75), Słowacja (74), Szwecja (70) i Grecja (66). Najmniej przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców jest w Rumunii (21), Niemczech (27) i Wielkiej Brytanii (27)[51].

---

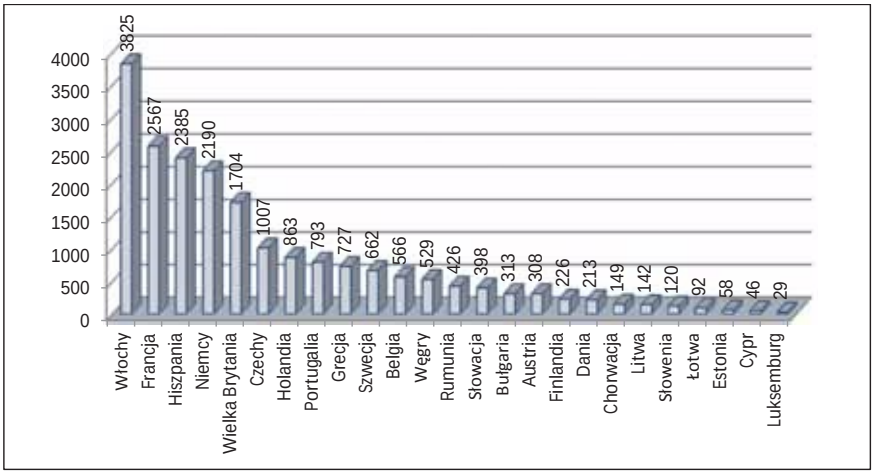
[49] A. Pieczonka, *Małe jest coraz piękniejsze, czyli o współpracy niewielkich podmiotów europejskich i chińskich*, http://www.gochina.gov.pl/Aktualnosci/20130902/Male_jest_coraz_piekniejsze (dostęp: 9.02.2016).

[50] *Małe firmy podstawą gospodarki*, http://naszswiat.net/wiadomosci/wiadomosci/polska/male-firmy-podstawa-gospodarki.html (dostęp: 12.12.2015).

[51] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Z analizy danych z 15 krajów z Europy, Bliskiego Wschodu, Azji i obu Ameryk, przeprowadzonej przez ekspertów Oxford Economics, wynika, że wytwarzana przez średniej wielkości przedsiębiorstwa wartość dodana, może stanowić od 20 do prawie 40% PKB kraju, w zależności od rozmiarów, poziomu rozwoju i struktury danej gospodarki[52]. Pod względem liczby firm średniej wielkości na czele listy znajdują się największe gospodarki na świecie: USA, Chiny, Niemcy, Francja i Wielka Brytania[53].



Wykres 1.1. Liczba przedsiębiorstw w wybranych krajach Unii Europejskiej w 2012 roku (w tys.)

Źrodło: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 14.

[52] W analizie przeprowadzonej przez Oxford Economics przyjęto uproszczoną definicję przedsiębiorstw średniej wielkości, określając je jako podmioty, których roczne obroty kształtują się na poziomie od 50 do 500 mln USD. Uproszczenie to powstało z myślą o umożliwieniu porównania populacji średniej wielkości firm w zróżnicowanym gronie krajów. Było konieczne z uwagi na fakt, że w gronie tym znajdują się zarówno najbardziej rozwinięte gospodarki świata (jak USA, Wielka Brytania, Niemcy czy Francja), jak i gospodarki wschodzące (np. Polska, Turcja, Chiny, Indie, Brazylia). W przypadku Polski, gdzie średnie przedsiębiorstwa definiuje się jako podmioty generujące roczne obroty na poziomie od 10 do 50 mln EUR, oznacza to, że analiza została zawężona do największych firm z tego segmentu. Oznacza to, że pozytywny wpływ polskich średnich firm na lokalną gospodarkę może być większy niż wynika z szacunków Oxford Economics.

[53] *Polskie średnie przedsiębiorstwa bardziej efektywne niż amerykańskie. Raport HSBC*, Forbes, www.forbes.pl (dostęp: 29.10.2015).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Współczesny kryzys gospodarczy, który wystąpił w latach 2008–2009, był jednym z największych kryzysów, jakie dotknęły gospodarkę światową. Kryzys rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, po czym przetoczył się przez większość krajów na świecie, szczególnie wysoko rozwiniętych. Wymiernym skutkiem powyższych zmian był spadek PKB, w niektórych krajach nawet znaczący. Polska, jako jedyny kraj unijny, odnotowała największy spośród gospodarek Unii Europejskiej wzrost PKB. Mimo iż w 2009 roku był on wyższy jedynie o 1,8% w stosunku do 2008 roku, to jego dodatnia wartość tworzyła podstawy kształtowania optymistycznych nastrojów. Należy zauważyć, że kryzys to dla przedsiębiorców czas trudny, ale jednocześnie niezwykle mobilizujący. Słabsza koniunktura zmusza do rewizji celów, zmian w organizacji i działaniu, które mogą być doraźne, pozwalając przetrwać najtrudniejszy okres, ale mogą też zadecydować o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa[54]. Według danych statystycznych skutki kryzysu finansowego i zadłużenia najbardziej odczuły europejskie małe i średnie przedsiębiorstwa. Liczba bankructw w sektorze osiągnęła w większości krajów strefy euro rekordowe poziomy. Spadła też liczba start-upów, a wszystkie nowozakładane przedsiębiorstwa miały w latach 2008–2011 mniejsze szanse przetrwania – według najnowszego raportu Deutsche Bank Research[55]. Tymczasem Polska była jedynym krajem, w którym liczba MSP wzrosła. Jak wskazują ekonomiści Deutsche Bank Research, najbardziej kryzys odczuły małe i średnie przedsiębiorstwa krajów peryferyjnych. Spadek liczby firm sektora MSP zatrudniających od 10 do 250 pracowników był w państwach dotkniętych kryzysem dużo ostrzejszy, podczas gdy liczba dużych korporacji oraz mikroprzedsiębiorstw była względnie stabilna. Na początku kryzysu silny szok popytowy uderzył w przedsiębiorców operujących w państwach peryferyjnych strefy euro – Irlandii, Hiszpanii, Portugalii i Irlandii. Drugim ciosem było pogorszenie się od 2011 roku warunków finansowania działalności. Pieniądze przestały przepływać zarówno między państwami, jak i przedsiębiorstwami. Skalę upadłości widać w statystykach

[54] L. Kaliszczak, L. Urban, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce*, [w:] G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Zeszyt nr 20, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, s. 187.

[55] Szerzej zobacz: S. Vetter, J. Köhler, *Business demographics and dynamics in Europe. Trends in the composition of the company landscape*, Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

dotyczących liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw. Niemcy, Luksemburg, Austria i Szwecja, a także Polska, były tymi europejskimi krajami, gdzie od 2008 do 2011 roku liczba małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniających co najmniej 10 osób, nieprzerwanie utrzymywała zdecydowany wzrost[56]. Najdotkliwiej skutki kryzysu odczuli Słowacy, rozliczający się w euro od stycznia 2009 roku. Pechowy moment przystąpienia do unii walutowej sprawił, że w latach 2008–2010 liczba przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 10 osób spadła tam o ponad 50%. Chociaż w 2011 roku zaczęła ponownie rosnąć, wciąż na Słowacji działa o 40% mniej przedsiębiorstw niż przed kryzysem. Oprócz Słowacji, spośród krajów strefy euro najbardziej ucierpiały Hiszpania, Portugalia, Słowenia i Włochy. Co ciekawe, od 2007 roku Eurostat zaprzestał prezentacji danych dla Grecji, w której prawdopodobnie także z rynku zniknęło od tego czasu wiele podmiotów[57].

Na szczęście w 2014 roku kontynuowana była, zapoczątkowana w 2 połowie 2013 roku, poprawa koniunktury w gospodarce. Produkt krajowy brutto większości krajów wzrósł, tym samym aktywność wielu gospodarek również się zwiększyła. W 2014 roku wzrost PKB w strefie euro wyniósł 0,9%, podczas gdy w poprzednim roku dynamika PKB była ujemna, a strefa euro przechodziła recesję (spadek PKB o 0,3%). Istotne znaczenie miała poprawa koniunktury w Niemczech, gdzie dynamika PKB przyspieszyła do 1,6% wobec zaledwie 0,2% w 2013 roku[58].

Według danych Eurostatu udział sektora przedsiębiorstw w tworzeniu PKB, mierzony udziałem wartości dodanej brutto według cen czynników produkcji w PKB, wynosił przeciętnie dla krajów Unii Europejskiej 46% (dane za 2012 rok). Udział sektora MSP w wartości dodanej brutto, według cen czynników produkcji wytworzonej przez mikroprzedsiębiorstwa w UE wynosi 21,4%. Wyraźnie większy wkład w tworzenie wartości dodanej brutto według cen czynników produkcji w UE cechuje średnie i duże podmioty[59]. Dane te prezentuje wykres 1.2.

---

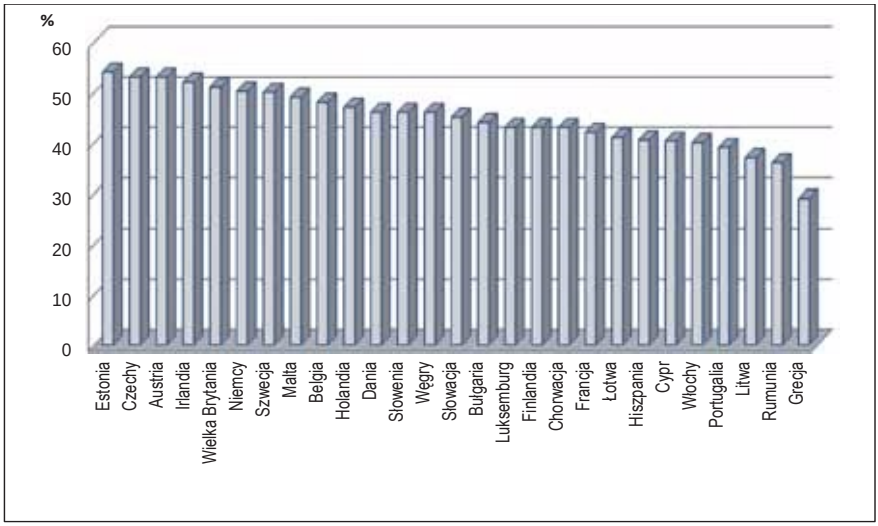
[56] W zestawieniu nie wzięto pod uwagę mikroprzedsiębiorstw.

[57] *Polacy najlepiej poradzili sobie z kryzysem. Prestiżowy raport*, „Gazeta Wyborcza", www.wyborcza.pl. (dostep: 21.11.2015).

[58] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 9.

[59] Ibidem, s. 16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Wykres 1.2. Udział wartości dodanej brutto wygenerowanej w sektorze przedsiębiorstw w PKB w wybranych krajach UE w 2012 roku

Żrodło: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 16.

Rolę, miejsce i wagę sektora MSP we współczesnym świecie gospodarczym potwierdzają doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, z których wynika, że o poziomie ekonomicznym tych krajów decyduje struktura gospodarki zdominowana przez sieć małych i średnich przedsiębiorstw. Stanowią one 99% wszystkich europejskich przedsiębiorstw oraz 66% zatrudnienia w sektorze prywatnym. Są motorem przedsiębiorczości, wzrostu gospodarczego, innowacji, konkurencyjności oraz zatrudnienia, czyli podstawą gospodarek narodowych. Niezależnie od rozmaitych uwarunkowań ekonomicznych i pozaekonomicznych, specyficznych dla każdego kraju, MSP odgrywają niebagatelną rolę w takich kwestiach gospodarczych, jak generowanie nowych miejsc pracy i dzięki temu rozwiązywanie jednego z najtrudniejszych gospodarczych i społecznych problemów tych krajów – bezrobocia. Poza tym, MSP sprzyjają racjonalizacji alokacji zasobów oraz, dzięki innowacjom i unowocześnianiu struktury przemysłowej, wpływają na rozwój regionów i lokalnych gospodarek.

Współczesna gospodarka charakteryzuje się dużą dynamiką zmian warunków gospodarowania. Okazuje się, że najlepiej radzą sobie z tą sytuacją

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

małe i średnie przedsiębiorstwa. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zyskały one na znaczeniu we wszystkich rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Sektor MSP stanowi najliczniejszy i najbardziej dynamicznie rozwijający się segment gospodarki globalnej. Sektor MSP, zarówno w Polsce, jak i na świecie, pomimo trudności definicyjnych i nieostrych granic, obejmuje największą liczbę przedsiębiorstw. W gospodarce polskiej odgrywa on obecnie bardzo ważną rolę zarówno w skali makro, jak i mikro. Sektor ten jest największym polskim pracodawcą, tworzy prawie połowę polskiego PKB, będąc jednocześnie głównym źródłem konkurencji i animatorem mechanizmu rynkowego. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa, od 11 lat konkurując z przedsiębiorstwami z innych, bardziej rozwiniętych krajów UE, dowiodły, że są w stanie sprostać wymogom współczesnej, globalizującej i integrującej się gospodarki[60].

Obecnie znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce globalnej jest nie do przecenienia. Wpływ na to ma szereg czynników, które mogą być rozpatrywane z mikro- i makroekonomicznego punktu widzenia. Makroekonomiczne spojrzenie na sektor małych i średnich przedsiębiorstw obejmuje identyfikację i pomiar tych procesów gospodarczych, których źródłem jest zagregowana działalność analizowanych podmiotów. Efekty tejże działalności są związane z cechami charakterystycznymi małych przedsiębiorstw, które dają im przewagę nad podmiotami dużymi, ale również mogą stanowić ich wady w stosunku do większych organizacji. Znaczenia małych przedsiębiorstw w skali makro często się nie docenia, a przecież to te właśnie podmioty w dużej mierze wyznaczają ramy rozwoju społeczno-ekonomicznego. Wynika to z ich wpływu na poszczególne segmenty gospodarki i podmioty, a docelowo także na osiąganie wysokich wartości wskaźników makroekonomicznych oraz zmiany zachodzące na rynkach lokalnych i regionalnych[61].

---

[60] J. Jaworski, op. cit., s. 174.

[61] A. Bera, *Makroekonomiczna pozycja sektora mikro i małych przedsiębiorstw w gospodarce*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Ekonomiczne problemy usług", 2010, nr 588 (51), s. 388.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Rozdział 2

Dorota Grego-Planer

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Small business is not a little big business
John Welsh, Jerry White

2.1. Ewolucja sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) odgrywa w obecnych czasach niezwykle ważną rolę w gospodarce państw całego świata. Powodem tego jest chociażby bardzo duża liczba nowo powstających miejsc pracy, istotny udział MSP w wytwarzaniu produktu krajowego brutto czy też ich skłonność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce zostanie szczegółowo opisana w kolejnym podrozdziale, ale zanim to jednak nastąpi, należy spojrzeć na te organizacje przez pryzmat ich udziału w ogólnej liczbie przedsiębiorstw.

Analizując ewolucję sektora MSP w Polsce, należy zaznaczyć, że jego silny rozwój nastąpił po roku 1989. Wyróżnia się tutaj trzy fazy tego rozwoju[62]:

[62] M. Koszarek, G. Milewski, M. Rybacka, S. Szultka, *Analiza czynników konkurencyjności sektora MŚP w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 42.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

1) fazę wstępnego rozwoju przedsiębiorczości, która zapoczątkowana była w okresie gospodarki centralnie planowanej, kiedy to wprowadzono pozytywne uregulowania prawne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości;
2) fazę eksplozji przedsiębiorczości – po roku 1989 nastąpił duży wzrost małej i średniej przedsiębiorczości i ich udziału w wytwarzaniu PKB; przedsiębiorstwa powstawały dzięki prywatyzacji założycielskiej bądź poprzez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych;
3) fazę samoregulacji rynkowej, która cechowała się ustabilizowanym tempem wzrostu liczby podmiotów gospodarczych.

Istotny wydaje się fakt, iż sprzyjające warunki do rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości pojawiły się w rezultacie transformacji gospodarki z centralnie planowanej w wolnorynkową. Przełomem stało się uchwalenie ustawy o działalności gospodarczej[63] pod koniec lat 80. ubiegłego wieku, która dała możliwość przedsiębiorstwom prywatnym prowadzenia działalności gospodarczej na takich samych prawach, co przedsiębiorstwom państwowym. Należy w tym miejscu podkreślić, że małe i średnie przedsiębiorstwa odegrały bardzo znaczącą rolę w procesach transformacji polskiej gospodarki. Przede wszystkim ich rozwój ilościowy sprzyjał łagodzeniu napięć społecznych oraz redukowaniu wysokich kosztów procesu transformacji. Nowo powstające firmy miały również wpływ na redukcję bezrobocia, poprzez kreowanie nowych miejsc pracy. Dzięki inicjowaniu powstawania i rozwoju nowych dziedzin produkcji oraz nowych rodzajów usług w sposób aktywny przyczyniały się do zmian w strukturze gospodarczej kraju. Nie można też zapomnieć o tym, że rola sektora MSP w tym okresie polegała również na formowaniu prywatnej własności przez przejmowanie części maszyn i wyposażenia prywatyzowanych wówczas wielkich przedsiębiorstw państwowych. Często także na bazie potencjału tych wielkich podmiotów powstawały nowe, mniejsze jednostki, co w dużej mierze przyczyniło się do dekoncentracji i demonopolizacji polskiej gospodarki[64].

Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w polskim systemie REGON, z których zdecydowana większość to MSP, rośnie nieprze-

---

[63] *Ustawa z dnia 28 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej*, Dz.U. z 1988 r. Nr 41, poz. 324.

[64] A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007, s. 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

rwanie od 1995 roku. Największy przyrost zanotowano w drugiej połowie lat 90. Pierwsza dekada XXI wieku to stopniowe spowolnianie tego wzrostu. Dla celów niniejszej publikacji istotna wydaje się jednak analiza struktury sektora MSP w Polsce, obejmująca ostatnie dziesięciolecie, a zatem okres od 2004 do 2014 roku[65].

Na przełomie tych lat można zaobserwować dość wyraźny wzrost liczby podmiotów ujętych w rejestrze REGON. W roku 2004 było ich 3 576 830, natomiast na koniec 2014 roku aż 4 119 671. W analizowanym okresie liczba zarejestrowanych podmiotów w każdej z klas sektora rosła (wyjątek stanowi jedynie rok 2011, w którym odnotowano nieznaczny spadek podmiotów). W tym okresie praktycznie nie uległa zmianie struktura zarejestrowanych podmiotów według ich wielkości. 99,8% wszystkich podmiotów stanowiły jednostki należące do sektora MSP, a pozostałe 0,2% to przedsiębiorstwa duże (ich liczba od 2009 roku stale maleje). Istotny jest jednak fakt, że w Polsce zdecydowaną grupę przedsiębiorstw należących do sektora MSP stanowią mikroprzedsiębiorstwa, których udział w całkowitej liczbie firm wynosi ok. 95,7%. Udział małych firm w populacji MSP w Polsce (3,2%) jest o blisko połowę mniejszy od średniej dla Unii Europejskiej (6,2%), a udział podmiotów średniej wielkości jest zbliżony do średniej unijnej (0,9% – Polska, 1,0% – UE). Struktura polskich przedsiębiorstw powoli jednak zaczyna się upodabniać do unijnej. Na przestrzeni lat 2004–2014 można zaobserwować stopniowy spadek udziału mikroprzedsiębiorstw – z 96,5% w roku 2004 do 95,7% w roku 2014 oraz wzrost pozostałych grup przedsiębiorstw. Szczegółowe dane prezentuje tabela 2.1.

Warto jeszcze przyjrzeć się liczbie przedsiębiorstw nowo powstałych, które często traktuje się jako wskaźnik określający stan koniunktury gospodarczej. Wielkość ta od 2004 do 2006 roku systematycznie rosła, po czym w 2007 roku zanotowano jej nieznaczny spadek do liczby 314 091 firm (z 316 681 w poprzednim roku). Mimo kryzysu gospodarczego, na całym świecie liczba przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2010 dynamicznie wzrosła – w 2009 roku do prawie 403 tys. (wzrost o ok. 19% w porównaniu z 2008 rokiem), a w roku 2010 do 466 tys. (wzrost o 15,3% w porównaniu

[65] Wszelkie przeprowadzane analizy lub też przytaczane dane będą dotyczyły najbardziej aktualnego okresu. Jednak ze względu na zróżnicowaną dostępność danych (w zależności od tematyki) część rozdziału będzie obejmowała analizę lat 2004–2012, a część dodatkowo lata 2013 i 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 2.1. Liczba podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON według klas wielkości w latach 2004–2014

Rok	Ogółem	Podmioty o liczbie zatrudnionych			
		0–9	10–49	50–249	pow. 249
2004	3 576 830	3 402 150	141 999	28 309	4 872
2005	3 615 621	3 436 841	145 745	28 343	4 692
2006	3 636 039	3 455 565	147 393	28 406	4 675
2007	3 685 608	3 502 303	150 128	28 462	4 715
2008	3 757 093	3 568 137	154 833	29 323	4 800
2009	3 742 673	3 548 354	159 705	29 730	4 884
2010	3 909 802	3 713 677	161 550	29 731	4 844
2011	3 869 897	3 674 970	160 851	29 340	4 736
2012	3 975 334	3 794 489	146 489	29 787	4 569
2013	4 070 259	3 890 686	145 425	29 637	4 511
2014	4 119 671	3 938 654	146 926	29 610	4 481

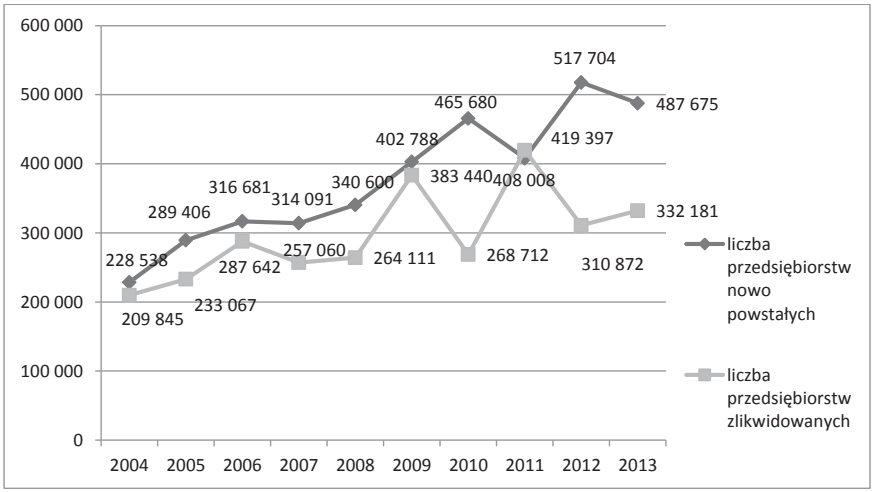
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 135; *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2014 r.,* Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów, Centrum Informatyki Statystycznej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015, s. 35.

z rokiem 2009). Spowolnienie gospodarcze uwidoczniło się dopiero w roku 2011, kiedy to liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw znacznie spadła, a tym samym była niższa od liczby przedsiębiorstw zlikwidowanych[66]. Rok 2012 to okres znacznej poprawy – liczba przedsiębiorstw nowo powstałych przekroczyła wielkość 517 tys. Zanotowano również istotny spadek liczby przedsiębiorstw wykreślonych z rejestru REGON – do 311 tys.

[66] Należy jednak wspomnieć, że jedną z przyczyn spadku liczby przedsiębiorstw nowo powstałych mogła być również weryfikacja bazy REGON dokonana przez GUS (GUS w 2011 roku aktualizował rejestr REGON na podstawie informacji uzyskanych z rejestru Pesel oraz Krajowego Rejestru Sądowego). Zob. A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Niestety, rok 2013 przyniósł ponownie negatywne zmiany. Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych znacznie spadła i wyniosła 487 675 podmiotów, natomiast zlikwidowanych 332 181. Co ważne, w całym analizowanych okresie (wyjątek stanowi rok 2011) liczba przedsiębiorstw nowo powstałych była wyższa niż zlikwidowanych, a rok 2012 dał podstawy do pozytywnej oceny rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Szczegóły prezentuje wykres 2.1.



Wykres 2.1. Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych w Polsce w latach 2004–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 118.

W praktyce gospodarczej oszacowanie dokładnej liczby podmiotów należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie jest zadaniem łatwym. Rejestr REGON służy wprawdzie do ewidencji przedsiębiorstw działających w Polsce, jednak ukazuje on jedynie liczbę przedsiębiorstw zarejestrowanych, a nie działających, czyli aktywnych. Rzeczywistość pokazuje, że spora część firm tylko rejestruje swoją działalność, po czym w ogóle jej nie rozpoczyna. Do tego duża liczba podmiotów nie przekazuje żadnym urzędom informacji o zakończeniu czy też zawieszeniu działalności. W związku z powyższym bardziej obiektywne wydaje się zaprezentowanie liczby przedsiębiorstw aktywnych, a zatem faktycznie prowadzących swoją działalność. Przedsiębiorstwa aktywne szacuje się na podstawie liczby jed-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nostek przesyłających do GUS tzw. ankiety strukturalne. Dotyczy to podmiotów zatrudniających więcej niż 9 pracowników.

Natomiast w przypadku mikroprzedsiębiorstw, ich liczbę ustala się na podstawie przeprowadzanych metodą reprezentacyjną badań (badania Głównego Urzędu Statystycznego). Ze względu na brak dostępnych danych za rok 2014 w tabeli 2.2 zaprezentowano liczbę aktywnie działających przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004–2013.

Tabela 2.2. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w latach 2004–2013 według klas wielkości

Rok	Ogółem	Podmioty o liczbie zatrudnionych			
		0–9	10–49	50–249	pow. 249
2004	1 714 982	1 653 856	44 369	14 003	2 754
2005	1 676 775	1 615 167	44 519	14 254	2 835
2006	1 714 915	1 652 998	44 228	14 708	2 981
2007	1 777 076	1 713 194	45 184	15 452	3 246
2008	1 862 462	1 787 909	54 974	16 327	3 252
2009	1 673 527	1 604 417	50 189	15 808	3 113
2010	1 726 663	1 655 064	52 591	15 841	3 167
2011	1 784 603	1 710 598	54 999	15 817	3 189
2012	1 794 943	1 719 187	57 071	15 484	3 201
2013	1 771 460	1 693 785	59 128	15 329	3 218

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 117.

Liczba aktywnych MSP w Polsce, po niewielkim spadku w 2005 roku (w porównaniu z 2004 rokiem), nieprzerwanie rosła do roku 2008. W 2009 roku nastąpił dość istotny, bo aż 6% spadek liczby wszystkich aktywnych przedsiębiorstw, przy czym najbardziej zauważalne było zmniejszenie się liczby firm małych – 7,5% w porównaniu z rokiem poprzednim i mikroprzedsiębiorstw – 6,4%. Kolejne lata to okres ponownej tendencji wzrostowej, przy czym w 2012 roku dynamika tego wzrostu była niższa niż w dwóch poprzednich latach. Rok 2013 to, niestety, ponowny spadek liczby aktywnych przedsiębiorstw, przy czym najbardziej zauważalny był

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

on w grupie najmniejszych firm. Na koniec 2013 roku w Polsce działało 1 693 785 mikroprzedsiębiorstw, 59 128 firm małych i 15 329 przedsiębiorstw średnich.

Pomiędzy liczbą przedsiębiorstw zarejestrowanych a aktywnych występuje zatem ogromna dysproporcja. W 2012 roku tylko 45,1% (tj. 1 791 742) przedsiębiorstw z ogólnej liczby zarejestrowanych w sektorze MSP brało czynny udział w obrocie gospodarczym na polskim rynku. Szczegóły przedstawia tabela 2.3.

Tabela 2.3. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych oraz aktywnych w Polsce w 2012 roku

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych	Liczba przedsiębiorstw aktywnych	Udział przedsiębiorstw aktywnych w liczbie zarejestrowanych w %
Mikro (0–9)	3 794 489	1 719 187	45,3
Małe (10–49)	146 489	57 071	39,0
Średnie (50–249)	29 787	15 484	52,0
Razem sektor MSP	3 970 765	1 791 742	45,1
Duże (>249)	4 569	3 201	70,0
Liczba ogółem	3 975 334	1 794 943	45,1

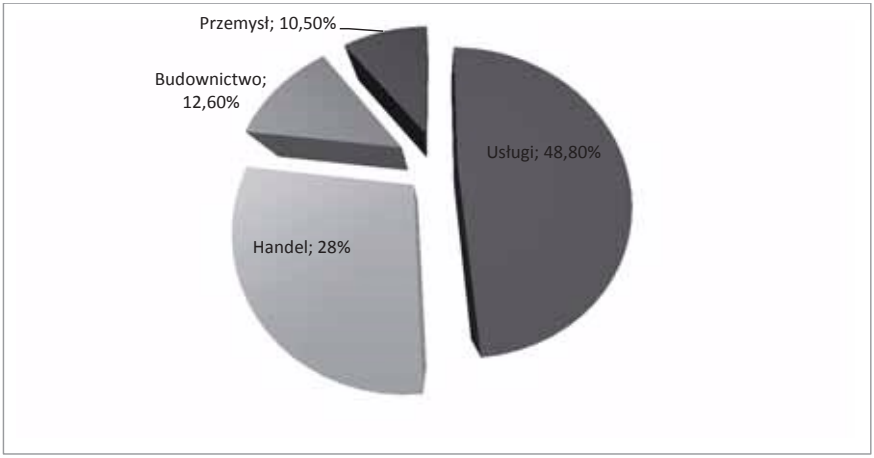
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 135.

Nałożenie przez państwo regulacji prawnych na podmioty gospodarcze, które byłyby zobligowane do wyrejestrowania z baz urzędowych firm już niedziałających, z pewnością zmieniłoby te dysproporcje. W rejestrach występuje wartość obciążona ogromnym błędem. Wielkości te przedstawiają zatem nieprawdziwy obraz sytuacji na rynku polskim. Statystyki są imponujące, natomiast rzeczywistość jest dużo mniej zadowalająca. Należy jednak oczekiwać rozwiązań rządowych, które doprowadzą do tego, że liczba zarejestrowanych podmiotów będzie tożsama, a przynajmniej zbliżona do liczby aktywnie działających przedsiębiorstw.

Wracając do danych strukturalnych dotyczących sektora MSP i patrząc na niego z punktu widzenia jego struktury branżowej, to ostatnie dostępne dane wskazują, że w 2013 roku najwięcej przedsiębiorstw należących do tego sektora prowadziło działalność usługową (48,8%) oraz handlową

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

(28,1%). Nieco mniejszy odsetek stanowiły firmy zajmujące się sferą budowlaną (12,6%) oraz przemysłową (10,5%). Dane prezentuje wykres 2.2.



Wykres 2.2. Struktura MSP w Polsce według podstawowego obszaru działalności w 2013 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, GUS, Departament Przedsiębiorstw, Warszawa 2014, s. 41.

Spoglądając się na strukturę przestrzenną podmiotów sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2013 roku, widać, że największy ich odsetek miał swoją siedzibę w województwie mazowieckim (303,2 tys., tj. 17,2% łącznej liczby jednostek MSP) i śląskim (207,9 tys., tj. 11,8%). Najmniej jednostek należących do MSP funkcjonowało w województwach: opolskim, podlaskim i lubuskim – łącznie 125,7 tys. podmiotów.

Warto również w tym miejscu przeanalizować liczbę aktywnych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców w poszczególnych województwach, co przedstawia tabela 2.4. Największa liczba aktywnych firm na 1000 mieszkańców w 2013 roku występowała w województwach: mazowieckim, wielkopolskim oraz zachodniopomorskim. W tych rejonach wartość tego wskaźnika przekroczyła 50%. Województwa dolnośląskie i małopolskie to również tereny o stosunkowo dużej liczbie przedsiębiorstw. Tutaj wskaźnik był wyższy od średniej krajowej. Najmniejsze wartości zanotowano natomiast w tzw. ścianie wschodniej Polski, która obejmuje województwa: podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie i lubelskie. W pozostałych województwach liczba aktywnych przedsiębiorstw na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

1000 mieszkańców była zbliżona do średniej krajowej lub nieco niższa. We wszystkich województwach dominowały mikrofirmy, przy czym największy ich odsetek na 1000 mieszkańców przypadał w województwie mazowieckim (54,9%). Szczegółowe informacje zaprezentowano w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Liczba aktywnych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców według województw w Polsce w 2013 roku

Województwa	Przedsiębiorstwa na 1000 mieszkańców				
	ogółem	0–9	10–49	50–249	>249
Dolnośląskie	48,7	46,7	1,5	0,4	0,1
Kujawsko-pomorskie	40,7	38,9	1,3	0,4	0,1
Lubelskie	34,3	32,8	1,2	0,3	0,0
Lubuskie	43,4	41,5	1,4	0,4	0,1
Łódzkie	46,1	44,1	1,6	0,4	0,1
Małopolskie	48,8	46,5	1,8	0,4	0,1
Mazowieckie	57,2	54,9	1,6	0,5	0,1
Opolskie	37,4	35,5	1,4	0,3	0,1
Podkarpackie	33,2	31,4	1,4	0,3	0,1
Podlaskie	36,8	35,3	1,2	0,3	0,0
Pomorskie	49,4	47,3	1,6	0,4	0,1
Śląskie	45,3	43,0	1,8	0,4	0,1
Świętokrzyskie	38,0	36,3	1,3	0,3	0,1
Warmińsko-mazurskie	35,8	34,3	1,1	0,3	0,0
Wielkopolskie	51,9	49,6	1,7	0,5	0,1
Zachodniopomorskie	51,7	49,9	1,4	0,3	0,0
Ogółem	46,0	44,0	1,5	0,4	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 72.

Podsumowując wszystkie zaprezentowane w tym podrozdziale dane, należy z pewnością stwierdzić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw, stanowiąc ponad 99,8% ogółu przedsiębiorstw jest podstawą gospodarki

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

kraju. Jego rola i znaczenie zostaną szczegółowo omówione w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy.

2.2. Znacznie gospodarcze sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią istotny element gospodarki państw całego świata. Można wręcz rzec, że są stymulatorami jej rozwoju, a ich liczba i potencjał w określonych sytuacjach jest jedną z miar oceny wzrostu gospodarczego. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce podkreślana jest rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw, poparta wieloma argumentami. Jak pisze A. Skowronek-Mielczarek, argumenty te mają charakter jakościowy, wskazujący na pewne specyficzne cechy tej grupy podmiotów, ale również ilościowy, który wskazuje na potencjał ekonomiczny tych jednostek[67]. P. Drucker uznał małe i średnie przedsiębiorstwa za „sól gospodarki rynkowej" i gwarancję demokratycznego porządku. O roli MSP w gospodarce pisał już J. A. Schumpeter, który sformułował tezę o „kreatywnej destrukcji". Według niej kapitalizm nie mógłby istnieć, gdyby nie ciągłe rodzenie się nowych przedsiębiorstw powstających na gruzach tych, które upadły. Trzeba jednak zaznaczyć, że proces upadania i rodzenia się nowych firm, a zatem kreowania się sektora MSP, nie przebiega wszędzie jednakowo. Niejednokrotnie jego gospodarcze i społeczne funkcje zależą zarówno od osiągniętego dotychczas rozwoju gospodarczego, jak i ustroju społeczno-politycznego[68].

Należy w tym miejscu podkreślić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw nie był doceniany od początku jego istnienia. Połowa XX wieku to jeszcze dominacja korporacji i dużych przedsiębiorstw. Dopiero w latach 70. zauważalne stało się odwrócenie tej tendencji i zmierzanie w kierunku stopniowego zwiększania roli mniejszych firm. Co doprowadziło do zaistnienia

---

[67] A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 7–8.

[68] Zob. B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 76–77.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

takiej sytuacji? Odpowiedzi udzielają M. Giaoutzi, P. Nijkamp, D. J. Storey oraz Jong Il You, którzy wskazują na przyczyny takiego stanu rzeczy[69]:

- „zmiany techniki wytwarzania i usług. Sądzić można, że prawdopodobnie rewolucja technologiczna i związane z nią: miniaturyzacja (redukcja wymiarów wyrobów) i specjalizacja (zmiany poziomu specjalizacji maszyn i urządzeń, umożliwiające efektywną produkcję na małą skalę) oraz zrutynizowanie procedur i reżimów technologicznych spowodowały w latach siedemdziesiątych dekoncentrację produkcji i usług;
- rozwój sektora usług. Zapotrzebowanie na usługi rośnie w ostatnich latach gwałtownie, zwłaszcza na reklamę, badania rynku itd. Ponieważ przeciętna wielkość firm usługowych jest mniejsza niż w przemyśle, ma to oczywiście wpływ na zmniejszenie się przeciętnej wielkości firmy w całej gospodarce. […];
- wzrost konkurencji Trzeciego Świata i spadek międzynarodowej konkurencyjności dużych firm. Duże firmy są w większym stopniu niż małe eksporterami. Stąd zmiany konkurencyjności eksportu uderzają głównie w firmy duże. Te zaś, przesuwając część produkcji do małych firm (system podwykonawstwa i kooperacji) próbują redukować koszty własnej działalności. […];
- zmiany na rynkach czynników produkcji, zwiększające dostęp małych firm zarówno do rynku pracy, jak i kapitału;
- wzrost cen energii i spadek światowego popytu. Wzrost cen energii w początku lat siedemdziesiątych miał o wiele silniejszy wpływ na duże niż na małe firmy, ponieważ duże firmy w większym stopniu są uzależnione od zmiany cen energii powodującej znaczniejszy wzrost cen ich produktów. […] Wzrost bezrobocia z kolei uważać należy za ważny czynnik rozwoju małych firm, gdyż bezrobotni w większym stopniu skłonni są do zakładania własnych przedsiębiorstw […];
- efekt makroekonomiczny, którego źródłem są zmiany wywołane okresem gospodarczej recesji lub prosperity, powodujących różny skutek w różnych sektorach i przemysłach. Na ogół jednak obserwuje się znaczną ekspansję sektora MSP w okresach recesji, stąd widoczny jest wówczas przyspieszony rozwój tego sektora.

[69] Jong Il You, *Small Firms in Economic Theory*, „Cambridge Journal of Economics", 1995, vol. 19, no. 3, cyt. za B. Piasecki (red.), op. cit., s. 77–78.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– czynniki polityczne, promocja kultury przedsiębiorczej i antyrządowe uprzedzenia. […] Podjęte zostały równocześnie różne, wynikające także z pobudek politycznych, formy wspierania małych przedsiębiorstw […];
– moda i zmiana gustów. Wzrost popytu na wyroby i usługi coraz bardziej zróżnicowane i coraz lepiej dostosowane do indywidualnych gustów klientów powiększa nisze rynkowe dostępne dla małych firm;
– zmiany w strategii dużych firm., przejawiające się przede wszystkim w mniej agresywnym inwestowaniu i procesach restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw. Efektem tych zmian jest tworzenie korzystnego klimatu dla funkcjonowania małych firm".

Wszystkie te czynniki doprowadziły do znacznego rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości i docenieniu roli tego sektora w gospodarce.

Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się niezwykle dynamicznym podejściem do otoczenia. Znacznie szybciej niż potężne korporacje potrafią reagować na zmieniające się tendencje rynkowe i wykorzystać nadarzające się na nich okazje. Podmioty sektora MSP potrafią kreować nową wartość dla przyszłych nabywców, angażując w to niezbędny czas i wysiłek, mając przy tym na uwadze określony poziom ryzyka finansowego i operacyjnego. Małe i średnie firmy to często „właściciele" stale poszukiwanych nisz rynkowych, na których mogą aktywnie działać i nie obawiać się zagrożenia ze strony ogromnych korporacji. Sektor MSP często wpływa na rozwój lokalny, mając ogromne znaczenie w niwelowaniu bezrobocia. Jak pisze wspomniana wcześniej A. Skowronek-Mielczarek, „w ukształtowanej gospodarce rynkowej sektor ten – działając w przemyśle, handlu i usługach – pełni funkcję komplementarną w stosunku do wielkich firm i sektora publicznego. Stanowi on także zaplecze kooperacyjne, wspomagające funkcjonowanie dużych korporacji"[70].

Małe i średnie firmy odznaczają się znaczną elastycznością i operatywnością w działaniach na rynku. Dzięki niezwykle ścisłej kontroli kosztów, dyfuzji innowacji, a także ze względu na wysoką motywację osiągnięć właściciela i pracowników są w stanie skutecznie konkurować nawet z największymi graczami rynkowymi[71]. Co więcej, M. Strużycki uważa, że małe

[70] A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 8.
[71] J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

i średnie podmioty mogą osiągnąć przewagę nad dużymi, w zakresie takich czynników jak[72]:

- szybka reakcja na zmieniające się otoczenie;
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania;
- przedsiębiorcze wykorzystanie przez kierowników różnego typu szans i okazji rynkowych;
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy;
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne, dzięki szybkiemu organizowaniu nowych miejsc pracy;
- lepsze wykorzystanie specjalistów o szerszym zakresie wiedzy;
- wyższa konkurencyjność, którą mogą osiągnąć dzięki ścisłej kontroli oraz redukcji kosztów.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw pełni także szereg funkcji gospodarczych, do których można zaliczyć[73]:

- czynny udział w toku zmian w strukturze przemysłowej kraju;
- odgrywanie ważnej roli w formułowaniu się prywatnej własności środków produkcji;
- absorpcja i zagospodarowanie pokaźnych zasobów siły roboczej;
- zbudowanie ekonomicznej infrastruktury, zwłaszcza rozwój kooperacji i systemu podwykonawstwa;
- wymuszenie zmian w prawnych uregulowaniach, które sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości i efektywności małych podmiotów gospodarczych.

Rolę małych i średnich przedsiębiorstw z perspektywy efektów, jakie wywołują one w gospodarce określa K. Safin. MSP mają wpływ na[74]:

- efekt postępu technicznego (innowacyjność) – przewaga małych i średnich firm nad dużymi polega przede wszystkim na efektywności badań i tempie wdrażania ich efektów życie. Spośród 61 najważniejszych wynalazków XX wieku, aż 49 pochodziło z niewielkich zakładów czy warsztatów małych przedsiębiorstw (dopiero później firmy

---

[72] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 20–21.

[73] B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 79.

[74] K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 47–60.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

te na bazie swojego wynalazku rozwijały się do dużych rozmiarów, np. Microsoft, Viessmann);
- efekt zatrudnienia – MSP odgrywają dużą rolę w powstawaniu nowych miejsc pracy i dają większą pewność ich utrzymania niż duże;
- efekt ekologiczny – małe firmy mają zazwyczaj mniej szkodliwy wpływ na środowisko;
- efekt produkcyjny – małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają podstawową rolę jako dostawcy półfabrykatów lub jako wykonawcy specjalistycznych usług dla dużych podmiotów;
- efekt stabilizacyjny – MSP skutecznie radzą sobie z recesją, kryzysem gospodarczym lub załamaniem koniunktury;
- efekt regionalnej decentralizacji – małe przedsiębiorstwa sprawiają, że buduje się zdecentralizowana sieć usługowa, handlowa czy transportowa, a co za tym idzie ograniczają tendencje monopolistyczne w gospodarce;
- efekt mobilizacji kapitałów – MSP prowadzą specyficzną politykę finansową, która polega na korzystaniu z różnych źródeł finansowania. Najczęściej są to zasoby właściciela, jego rodzin, pożyczki od znajomych, a rzadziej obce źródła finansowania;
- efekt transformacyjny – małe firmy w okresie transformacji, neutralizują negatywne skutki reform oraz wspierają nowe wartości i nowe strategie zachowań rynkowych.

Analizując wszystkie wyżej przytaczane funkcje sektora MSP, należy zgodnie podsumować, że kluczową rolą małych i średnich przedsiębiorstw jest stymulowanie rozwoju gospodarczego kraju. Aby jednak zobrazować tę tezę w praktyce, przedstawiono poniżej rolę tego sektora w Polsce, widzianą z perspektywy jego:
- liczby pracujących,
- udziału w tworzeniu PKB,
- uzyskiwanych przychodów,
- ogółu nakładów inwestycyjnych,
- wdrożonych innowacji,
- działalności B+R,
- działalności eksportowej i importowej.

Przedstawiając rolę sektora MSP z punktu widzenia jego znaczenia w **zatrudnieniu**, można zauważyć, że stanowiąc ponad 99% wszystkich firm w kraju, był i nadal jest on czynnikiem ograniczającym bezrobocie w bar-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

dzo dużym stopniu. Likwidacja wielkich zakładów państwowych i przejmowanie zatrudnienia przez sektor MSP to tylko przykład sytuacji, która podkreśla ogromne znaczenie tej grupy przedsiębiorstw na rynku pracy. Tabela 2.5 przedstawia udział pracujących w poszczególnych wielkościach firm od 2004 do 2013 roku.

Tabela 2.5. Liczba pracujących w latach 2004–2013 w Polsce według wielkości firm

Rok	Ogółem	0–9	10–49	50–249	>249
2004	8 160 688	3 383 470	967 301	1 461 519	2 348 398
2005	8 287 502	3 403 095	972 030	1 494 052	2 418 325
2006	8 556 132	3 474 574	976 451	1 542 386	2 562 721
2007	8 969 302	3 592 817	1 007 453	1 619 286	2 749 746
2008	9 494 002	3 727 242	1 194 972	1 698 165	2 873 623
2009	8 829 934	3 464 201	1 123 287	1 643 384	2 599 062
2010	8 859 053	3 399 096	1 143 458	1 649 103	2 667 396
2011	9 028 536	3 508 557	1 181 565	1 646 415	2 691 999
2012	8 937 353	3 459 475	1 203 959	1 602 448	2 671 471
2013	8 898 898	3 371 459	1 218 130	1 592 360	2 716 949

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 137; *Działalność przedsiębiorstw…*, s. 49.

Dane są tylko potwierdzeniem wyżej wspomnianej roli tego sektora na rynku pracy. W analizowanych okresie udział pracujących w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce kształtował się na poziomie około 68–70%, co świadczy o tym, że jest on nieco wyższy niż średnia unijna (67%)[75]. Liczba pracujących w mikroprzedsiębiorstwach na przestrzeni tych lat nie ulegała znacznym wahaniom. Jedynie w latach 2012 i 2013 zanotowano spadek pracujących w tej grupie firm na korzyść pracujących w firmach małych. Świadczy to zatem o rozwoju tej drugiej kategorii przedsiębiorstw. W firmach średniej wielkości liczba pracujących w analizowanym okresie

[75] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 28.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

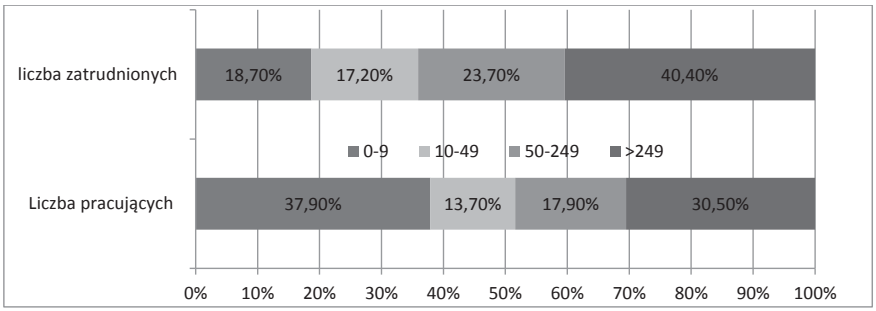
rosła nieprzerwanie do roku 2008, po czym natomiast z roku na rok zaczęła nieznacznie spadać. Na koniec 2013 roku w małych i średnich podmiotach pracowało 6 181,9 tys. osób, co stanowiło 69,5% ogółu pracujących, przy czym 37,9% w mikroprzedsiębiorstwach, 13,7% w firmach małych i 17,9% w średnich.

W analizowanym okresie zdecydowanie szybciej niż liczba pracujących w przedsiębiorstwach rosło zatrudnienie w sektorze MSP. Liczba zatrudnionych zwiększyła się o około jedną trzecią szybciej (o 15%) w porównaniu ze wzrostem liczby pracujących (wzrost o ok. 10%). Wzrost liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwach w latach 2004–2008 był widoczny szczególnie w firmach małych, gdzie zanotowano najwyższy wzrost tej liczby na poziomie 25%. W mikrofirmach natomiast, rok 2008 to wzrost zatrudnienia o 18% w porównaniu z rokiem 2004. Po okresie wzrostów wystąpiła tendencja spadkowa. W 2011 roku zanotowano spadek liczby zatrudnionych w każdej kategorii przedsiębiorstw, co było konsekwencją spowolnienia tempa wzrostu gospodarki po 2008 roku. Łącznie liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach zmniejszyła się w 2011 roku o ponad 144 tys. osób. Lata 2012 i 2013 to nadal niewielki spadkowy trend w zatrudnieniu, który najsilniej uwidocznił się w mikrofirmach (spadek o 2,6% w porównaniu z rokiem 2011) i firmach średnich (2,1%). Spadek zatrudnienia nie wystąpił jedynie w firmach małych, które zanotowały wzrost zatrudnienia o blisko 2%, przyjmując dodatkowo do pracy 22 tys. osób[76].

Sama struktura firm pod względem zatrudnienia znacznie różni się jednak od struktury firm pod względem liczby pracujących. W Polsce funkcjonuje bardzo duża liczba mikroprzedsiębiorstw o niskim poziomie zatrudnienia. Strukturę liczby pracujących i zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce w 2013 roku prezentuje wykres 2.3.

[76] Ibidem, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Wykres 2.3. Struktura zatrudnionych i pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce w 2013 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 49.

Zatrudnienie w firmach mikro (18,7%) jest prawie dwukrotnie niższe niż liczba tam pracujących. Tendencja ta utrzymuje się od roku 2010. Czynnikiem w największym stopniu decydującym o takiej sytuacji jest fakt, iż większość firm mikro to przedsiębiorstwa osób, które samodzielnie prowadzą działalność gospodarczą. W 2013 roku w grupie osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą ponad 1,3 mln stanowili samozatrudnieni[77].

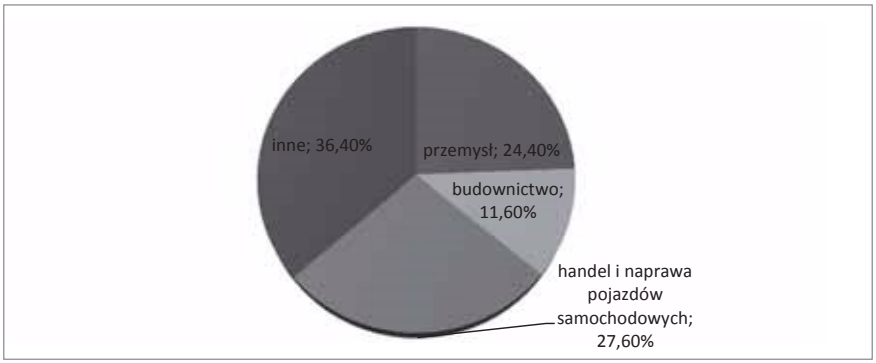
W 2013 roku ponad połowa wszystkich pracujących w MSP znalazła zatrudnienie w przedsiębiorstwach handlowych (27,6%) i przemysłowych (24,4%). Istotne znaczenie na rynku pracy miały też małe i średnie przedsiębiorstwa zajmujące się budownictwem. Najmniej osób natomiast pracowało w działalności związanej z kulturą i rekreacją (0,9%) oraz edukacją (1,0%). Liczbę pracujących (w %) według przeważającego rodzaju działalności w MSP w 2013 roku prezentuje wykres 2.4.

Z kolei największą liczbę osób pracujących w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych regionach odnotowano w 2013 roku w firmach mających siedzibę w województwie mazowieckim (16,9%) i śląskim (13,0%). Kolejne trzy istotne rejony to województwo wielkopolskie, małopolskie i dolnośląskie. Najmniej osób pracowało w przedsiębiorstwach z siedzibami w województwach: opolskim, podlaskim, lubuskim, świętokrzyskim (od 2,2 do 2,6%)[78].

[77] Ibidem, s. 29.
[78] *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 41

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

W roku 2013 wynagrodzenie miesięczne brutto na 1 zatrudnionego w sektorze MSP wyniosło 3217 zł. Najwyższe wynagrodzenia odnotowano w firmach prowadzących działalność związaną z informacją i komunikacją (5782 zł) oraz w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (4316 zł), a najniższe – w pozostałej działalności usługowej (2155 zł)[79].



Wykres 2.4. Struktura pracujących według przeważającego rodzaju działalności w MSP w 2013 roku (w %)

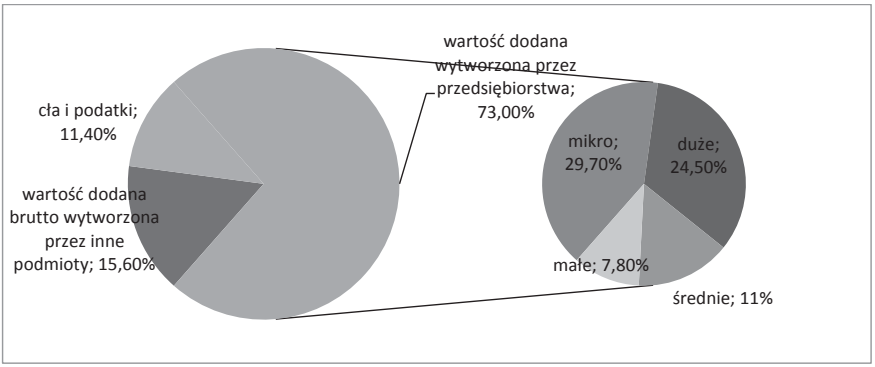
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 41.

Podsumowując wszystkie przytoczone wyżej informacje dotyczące rynku pracy w sektorze MSP, z pewnością można stwierdzić, że odgrywa on ogromną rolę w gospodarce. Małe i średnie firmy są miejscem pracy dla prawie 70% wszystkich osób pracujących w Polsce.

Całościowym miernikiem znaczenia sektora MSP w gospodarce krajowej jest jego udział w tworzeniu **Produktu Krajowego Brutto** (PKB). Jest on powszechnie przyjętym wskaźnikiem poziomu i wzrostu gospodarczego. Polskie przedsiębiorstwa generują blisko trzy czwarte PKB – 73,0% w 2012 roku[80]. Sektor małych i średnich firm wytworzył w tym samym roku co drugą złotówkę (48,5%), przy czym udział mikroprzedsiębiorstw wyniósł 29,7%, małych 7,8%, a średnich 11%. Szczegóły prezentuje wykres 2.5.

[79] Ibidem.
[80] Ibidem, s. 16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Wykres 2.5. Struktura Produktu Krajowego Brutto w Polsce z udziałem poszczególnych klas przedsiębiorstw w 2012 roku

Źródło: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 15.

Analizując z kolei udział poszczególnych grup przedsiębiorstw w PKB w latach 2004–2012, można zaobserwować wyraźną tendencję wzrostową obejmującą firmy duże. Ich udział w omawianym okresie zwiększył się z poziomu 21,9% w 2004 roku do 24,5% w 2012. Szczegóły prezentuje tabela 2.6.

Tabela 2.6. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według wielkości firm w latach 2004–2012

Rok	Wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa					
	ogółem	MSP				duże
		razem	mikro	małe	średnie	
2004	70,5	48,6	31,0	7,6	10,0	21,9
2005	70,3	47,8	31,5	7,4	8,9	22,5
2006	70,7	47,8	31,0	7,4	9,3	22,9
2007	70,8	47,3	30,4	7,2	9,8	23,5
2008	71,1	47,2	29,9	7,4	9,9	23,9
2009	72,3	48,4	30,4	7,9	10,1	23,9
2010	71,6	47,6	29,6	7,7	10,4	24,0
2011	71,8	47,3	29,4	7,8	10,1	24,5
2012	73,0	48,5	29,7	7,8	11,0	24,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 15.

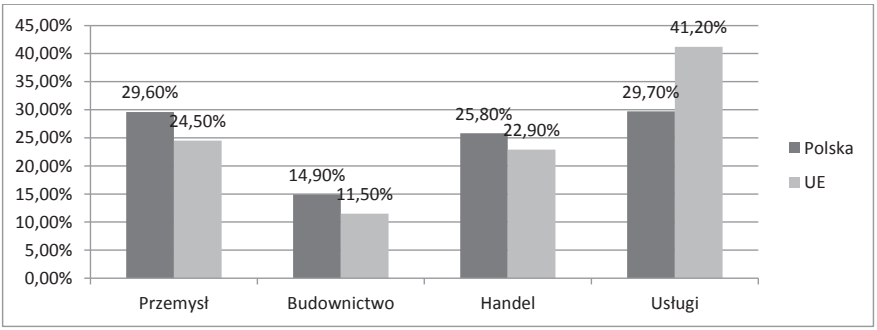
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Na podstawie tabeli 2.6 można natomiast zauważyć, że niepokojący jest spadek udziału mikroprzedsiębiorstw w produkcie krajowym brutto. Od 2009 do 2012 obserwuje się tu stały trend spadkowy – z 30,4% w roku 2009 do 29,7% w 2012. Zarówno w przypadku małych, jak i średnich firm trudno wskazać wyraźny trend spadkowy czy wzrostowy. Ich udział w tworzeniu PKB w ostatnich latach waha się na podobnych poziomach między 7,7 a 7,9% w przypadku małych firm i od 10,1 do 11,0% w przypadku firm średnich.

Warto jeszcze w tym miejscu spojrzeć na strukturę wartości dodanej brutto, generowanej przez sektor MSP w Polsce według poszczególnych branż. Odbiega ona bowiem dość znacznie od średniej unijnej. Zdecydowanie niższy poziom rozwoju mierzony udziałem w wartości dodanej brutto w Polsce w porównaniu z Unią Europejską cechuje sektor usługowy. 29,7% wartości dodanej brutto generowanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa powstaje w tym sektorze, podczas gdy w UE udział usług w wartości dodanej brutto wynosi 41,2%[81]. Wiąże się to zatem z dość istotnym jeszcze wkładem w wartość dodaną brutto w Polsce innych sektorów gospodarki, takich jak handel i przemysł. W gospodarkach wysoko rozwiniętych sektory te tracą na znaczeniu. Zatem i Polska, która pragnie zbliżyć się do rynków zachodnich, powinna rozwijać branżę usługową i jej udział w produkcie krajowym. Co ważne, ta tendencja powoli staje się w kraju widoczna. W Polsce w okresie 2009–2011 systematycznie spadał udział przedsiębiorstw z sektorów przemysłu (z 29,7 do 29,6%) i handlu (z 27,1 do 25,8%) w wartości dodanej brutto, podczas gdy udział podmiotów z sektora usługowego wzrósł (z 28,0 do 29,7%). Tempo tych zmian jest jednak powolne. Różnice w strukturze wartości dodanej brutto w sektorze MSP według sektorów gospodarki w Polsce i Unii Europejskiej w 2011 roku obrazuje wykres 2.6.

[81] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Wykres 2.6. Różnice w strukturze wartości dodanej brutto w sektorze MSP według sektorów gospodarki w Polsce i Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 15.

Patrząc na sektor małych i średnich firm z perspektywy **przychodów przedsiębiorstw**, należy zauważyć, iż przychody przedsiębiorstw ogółem uzyskiwane z działalności zwiększały się od 2004 do 2008 roku, przy czym tempo ich wzrostu było bardzo zróżnicowane (od 3,2% w roku 2005 w stosunku do roku poprzedniego do 10,1% w roku 2008 w stosunku do roku poprzedniego). Rok 2009 to wyraźne wyhamowanie przychodów w każdej kategorii przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Na skutek ożywienia gospodarczego w latach 2010–2011 dynamika nominalna przychodów z całokształtu działalności przedsiębiorstw istotnie przyspieszyła (do 111,2% w 2011 roku w porównaniu z 2010; wzrost z 3 297,4 mld PLN do 3 666,4 mld PLN). Kolejny rok 2012 to pogorszenie koniunktury, co miało swoje odzwierciedlenie w spadku dynamiki przychodów zarówno w MSP (do 101,7%), jak i w dużych podmiotach (103,9%). W 2013 roku wzrosty przychodów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw zanotowano w przypadku mikro i małych firm. Dynamika tych wzrostów nie była jednak wysoka i wyniosła odpowiednio 2,2 i 1,4% w stosunku do roku poprzedniego. W przypadku średnich przedsiębiorstw odnotowano niewielki spadek na poziomie 0,3%. Szczegóły zaprezentowano w tabeli 2.7.

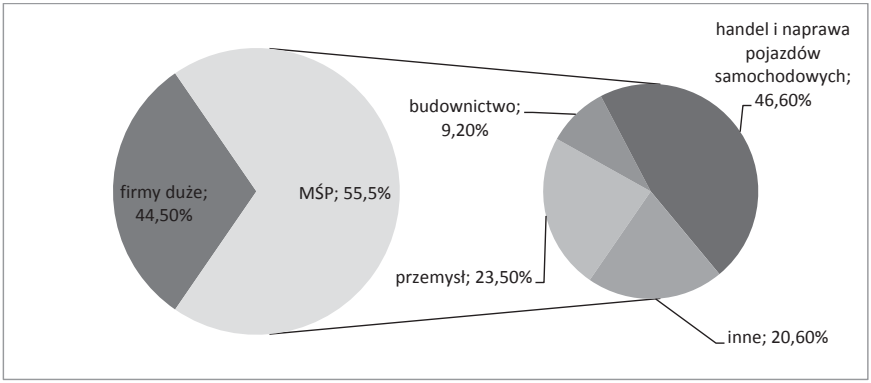
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 2.7. Przychody przedsiębiorstw według wielkości firm, w mln zł

Rok	Ogółem	0–9	10–49	50–249	>249
2004	2 193 125	541 390	324 257	487 148	840 330
2005	2 264 420	553 120	322 524	501 361	887 415
2006	2 558 711	636 690	340 232	561 269	1 020 520
2007	2 887 730	671 063	382 164	652 516	1 181 987
2008	3 213 835	746 497	464 296	700 829	1 302 213
2009	3 079 603	699 097	417 476	656 760	1 306 270
2010	3 297 338	719 908	448 943	689 085	1 439 402
2011	3 666 385	760 896	519 870	769 494	1 616 124
2012	3 763 883	762 443	554 616	767 118	1 679 706
2013	3 793079	779 717	562 462	764 693	1 686 207

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 138; *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 73.

Wykres 2.7 prezentuje z kolei przychody przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku. Przychody małych i średnich przedsiębiorstw stanowiły w 2013 roku 55,5% ogółu przychodów wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych i wyniosły 2 106,9 mld zł.



Wykres 2.7. Przychody przedsiębiorstw ogółem według przeważającego rodzaju działalności oraz klas wielkości w 2013 rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 42.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Udziały mikroprzedsiębiorstw w przychodach wyniosły 20,6%, małych 14,8%, natomiast średnich 20,2%. Prawie połowa przychodów generowanych przez sektor MSP przypadła na przedsiębiorstwa handlowe – 46,6%, a ponad jedna piąta na przemysłowe – 23,5%. Pozostałą część przychodów generowały głównie przedsiębiorstwa budowlane (9,2%).

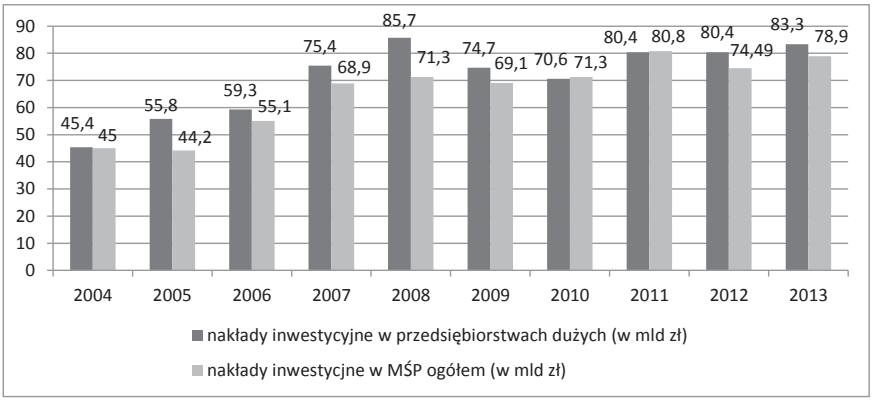
Przeciętne przychody na jeden podmiot dla jednostek należących do sektora MSP w 2013 roku ukształtowały się na poziomie 1 191,5 tys. zł, a najwyższy ich poziom zanotowano w przedsiębiorstwach przemysłowych – 2 620,4 tys. zł, najniższy natomiast w jednostkach zajmujących się pozostałą działalnością usługową – 123,1 tys. zł. Największe przychody osiągnęły firmy mające siedzibę w województwie mazowieckim (przychód na 1 podmiot 1 769,3 tys. zł), najniższe natomiast w województwie zachodniopomorskim (przychód na 1 podmiot 829,3 tys. zł).

Kolejnym parametrem, na podstawie którego scharakteryzowano sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, są **nakłady inwestycyjne**. Dynamika nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw w latach 2004–2013 pokazuje, że w pierwszym okresie od roku 2003 do 2008 nakłady te stale zwiększały się, po czym w 2009 roku zaczęły się zmniejszać we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw z wyjątkiem mikro. Rok 2011 to ponowny wzrost nakładów, który nie utrzymał się jednak w roku kolejnym, kiedy to zanotowano znaczny ich spadek zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwach. W roku 2013 natomiast, wszystkie kategorie przedsiębiorstw ponownie zwiększyły swoje nakłady inwestycyjne[82].

Przechodząc do szczegółowych danych dotyczących omawianego parametru, należy zaznaczyć, że w 2013 roku nakłady inwestycyjne sektora przedsiębiorstw wyniosły 162,2 mld zł, co oznaczało wzrost o prawie 5% w porównaniu z rokiem poprzednim. Nakłady inwestycyjne sektora MSP ogółem i nakłady w przedsiębiorstwach dużych w latach 2004–2013 prezentuje wykres 2.8.

[82] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, s. 38.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Wykres 2.8. Nakłady inwestycyjne sektora MSP ogółem oraz nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach dużych w Polsce w latach 2004–2013 (w mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 23; *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 31.

Lata 2004–2009 to okres, w którym wartość nakładów inwestycyjnych dużych firm była wyższa niż firm należących do sektora MSP. W 2009 roku inwestycje wszystkich kategorii przedsiębiorstw zmalały, ale zmniejszyła się również różnica w poziomach inwestycji między firmami dużymi a sektorem MSP z 14,4 do 5,6 mld zł. Rok 2010 to istotna zmiana w nakładach inwestycyjnych. W tym roku po raz pierwszy od 7 lat inwestycje dużych firm były niższe niż tych realizowanych przez MSP – różnica wyniosła 700 mln zł. W kolejnym roku różnica nakładów zmniejszyła się do 407 mln zł. W roku 2012 nakłady inwestycyjne firm należących do sektora MSP spadły do poziomu 74,5 mld zł, natomiast dużych nie zmieniły się i wyniosły 80,4 mld zł. W analizowanym 2013 roku duże firmy przeznaczyły na inwestycje 83,3 mld zł, natomiast firmy należące do sektora MSP 78,9 mld zł. Zatem udział dużych firm w ponoszonych nakładach inwestycyjnych ogółu przedsiębiorstw wyniósł 51,4%.

Skupiając się jedynie na sektorze małych i średnich firm, należy zaznaczyć, że wartość nakładów inwestycyjnych podmiotów małych (w tym mikro) w 2013 roku wyniosła 44 683,8 mln zł, co stanowiło 27,5% wartości ogółem. Ich struktura kształtowała się podobnie jak w latach poprzednich: 77,3% stanowiły nakłady na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących, a 22,7% – na zakup używanych środków trwałych. Wartość in-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

westycji poniesionych przez podmioty średnie wyniosła 34 229,9 mln zł, co stanowiło z kolei 21,1% wartości inwestycji wszystkich przedsiębiorstw. Zdecydowana większość firm tej kategorii (88%) dokonywała zakupu nowych obiektów majątkowych. Ponad 96% podmiotów średnich inwestowało do 10 mln zł. Łącznie podmioty małe i średnie zanotowały 44,6 tys. zł nakładów inwestycyjnych na 1 podmiot i 12,8 tys. zł na 1 pracującego[83].

W 2013 roku przedsiębiorstwa przeznaczyły na inwestycje średnio 4,3% przychodów ogółem, z czego 3,8% stanowiły kwoty przeznaczane na nowe środki trwałe, a 0,5% na używane. Udział nakładów inwestycyjnych w przychodach uzyskanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w 2013 roku wyniósł z kolei 3,7%, z czego 3,1% stanowiły wydatki na nowe środki trwałe, a 0,6% na używane. Największe inwestycje zaobserwowano w działalności związanej z obsługą rynku nieruchomości – 19,0% przychodów (w tym na nowe środki trwałe 12,8%), najniższy w handlu i naprawach – 1,3% (na nowe – 1,1%)[84].

Najwyższe nakłady inwestycyjne w 2013 roku w sektorze małych i średnich firm poniosły przedsiębiorstwa, których siedziba znajduje się na terenie jednego z trzech województw, a mianowicie mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego. Łączna kwota inwestycji dokonanych przez te podmioty wyniosła aż 35,5 mld zł.

Analizując działalność sektora MSP z punktu widzenia wdrożonych **innowacji**, należy zaznaczyć, iż na tle firm dużych nie wypada on korzystnie. Aktywność w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw jest domeną dużych podmiotów, co z reguły warunkowane jest ich większym potencjałem ekonomicznym. Odsetek dużych firm prowadzących działalność innowacyjną w roku 2012 wyniósł 63,9%, co jest wynikiem średnim na tle 28 krajów Unii Europejskiej. Zdecydowanie gorzej na tym tle prezentuje się polski sektor małych i średnich przedsiębiorstw – odsetek innowacyjnych małych firm w Polsce wynosi 17,4%, co plasuje je na ostatnim miejscu. Jeśli zaś chodzi o polskie podmioty średniej wielkości, to bieżącą działalność innowacyjną prowadzi 35,8% z nich, co też daje, niestety, przedostatni wynik wśród członków UE[85].

---

[83] *Działalność przedsiębiorstw*…, s. 31.

[84] Ibidem, s. 30 i 43.

[85] P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 14–15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Oceniając działalność innowacyjną polskich przedsiębiorstw, należy także zaznaczyć znaczny udział przedsiębiorstw, które w badanym czasie (lata 2010–2012) nie podejmowały żadnej działalności innowacyjnej. Dla Polski jest to 77% badanych przedsiębiorstw, a dla lidera, czyli Niemiec 33%, co oznacza, że w Niemczech co trzecie przedsiębiorstwo nie prowadziło takiej działalności, a w Polsce ponad trzy czwarte[86].

Spoglądając z kolei na rodzaje wdrażanych innowacji, tutaj też widać istotne różnice pomiędzy sektorem MSP i dużymi firmami: 11% małych przedsiębiorstw wdrożyło innowacje technologiczne, a 12% innowacje w zakresie metod marketingowych i organizacyjnych, natomiast średnich firm wprowadzających innowacje technologiczne było 28%, a 22% wdrożyło nową metodę marketingową lub dokonało zmiany organizacyjnej. Szczegóły prezentuje wykres 2.9.

Pozytywnym aspektem jest jednak fakt, iż dane dostarczane przez Główny Urząd Statystyczny wskazują, że odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce z roku na rok rośnie (zarówno wśród przedsiębiorstw z sektora przemysłu, jak i sektora usług).

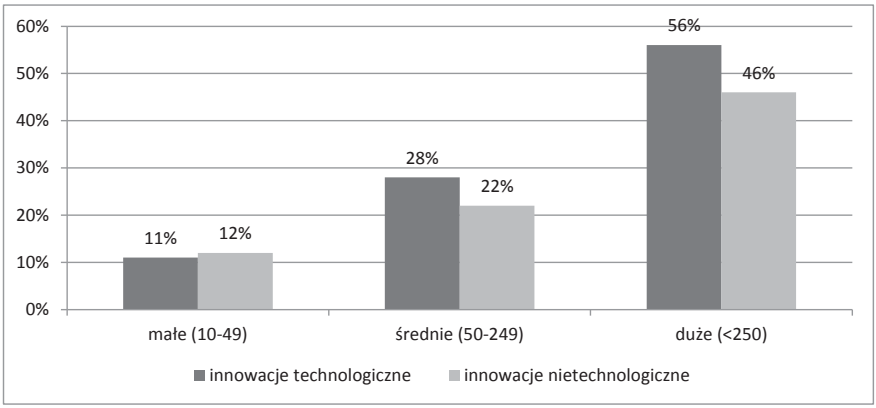
Udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle i w usługach w latach 2010–2012 wyniósł wśród małych firm odpowiednio 9,6 i 9,5%. Średnich innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych było 29,4, a usługowych 20,9%. Duże firmy, podobnie jak w latach ubiegłych, cechowały się najwyższym odsetkiem innowacyjnych przedsiębiorstw zarówno wśród przedsiębiorstw przemysłowych – 56,2, jak i usługowych – 44,7%.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że z poziomem innowacyjności ściśle wiąże się działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw, która w Polsce wciąż jest słaba. Inwestycje w prace badawczo-rozwojowe odgrywają niezwykle ważną rolę w procesach innowacyjnych, są istotnym elementem w działalności każdej firmy, gdyż dzięki pracom B+R następuje rozwój zarówno produktów, technologii, jak i samych usług. Działalność badawczo-rozwojową można podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza z nich to zatem ta, która realizowana jest w ramach przedsiębiorstwa i obejmuje zarówno działalność B+R, która ma w założeniu przyczynić się do rozwoju i wdrożenia innowacji w obrębie produktów lub procesów bądź innowacji marketingowych czy organizacyjnych, jak również badania podstawowe niezwiązane bezpośrednio z tworzeniem konkretnej innowacji. Z kolei

[86] Ibidem, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

zewnętrzna działalność B+R przedsiębiorstw obejmuje przede wszystkim nabycie usług badawczo-rozwojowych dostępnych na rynku.



Wykres 2.9. Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych w Polsce w 2012 roku (według wielkości firm)

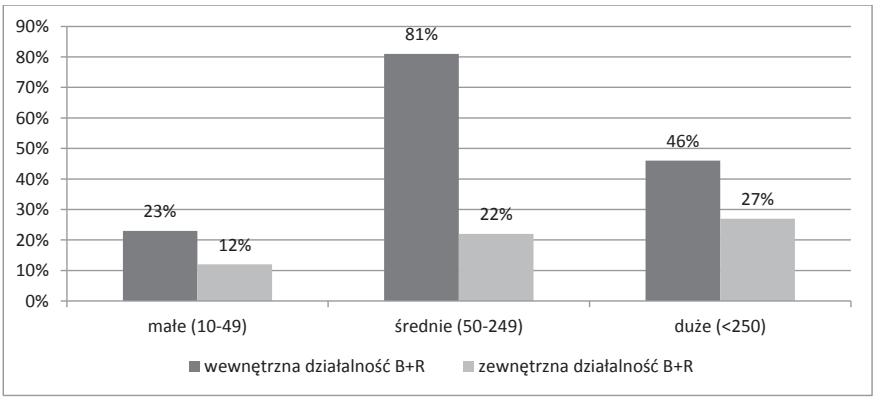
Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 17–18.

W 2012 roku w Polsce tylko 31% przedsiębiorstw prowadziło wewnętrzną działalność B+R. Nakłady na jedno przedsiębiorstwo prowadzące taką działalność wyniosły natomiast 710 tys. euro, co jest jednak znaczną poprawą w stosunku do roku 2010, kiedy wyniosły one 322 tys. euro[87]. Analiza przedsiębiorstw pod względem ich wielkości dostarcza bardziej szczegółowych informacji, jeśli chodzi o odsetek firm prowadzących działalność B+R. Wydaje się naturalne, że małe przedsiębiorstwa prowadzą taką działalność na mniejszą skalę i zdecydowanie rzadziej. Z kolei duże firmy – ze względu na strukturę organizacyjną, potencjał ekonomiczny, a tym samym możliwość wyodrębnienia dodatkowych komórek organizacyjnych – częściej korzystają z własnego wewnętrznego działu B+R. Udział polskich małych przedsiębiorstw realizujących wewnętrzną działalność badawczo-rozwojową stanowi 23% ogólnej liczby firm prowadzących działalność innowacyjną. Odsetek firm średnich za to jest niezwykle zadowalający, gdyż wynosi on aż 81% (w 2010 roku udział podmiotów średnich prowadzących

[87] Ibidem, s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

wewnętrzną działalność B+R wynosił jedynie 33%). Na marginesie należy jeszcze wspomnieć o firmach dużych, dla których w większości krajów europejskich wewnętrzna działalność B+R jest niezwykle ważna. W Finlandii (92%) i Słowenii (89%) niemal każda firma prowadzi taką działalność. Polskie duże przedsiębiorstwa w stosunku do małych przedsiębiorstw mają zdecydowanie wyższy udział, który w 2012 roku wyniósł 46%, choć jest to jeden z pięciu najniższych wyników wśród 28 krajów Unii Europejskiej[88]. Wykres 2.10 przedstawia udział przedsiębiorstw prowadzących wewnętrzną i zewnętrzną działalność badawczo-rozwojową w ogólnej liczbie firm prowadzących działalność innowacyjną.



Wykres 2.10. Odsetek firm prowadzących wewnętrzną i zewnętrzną działalność B+R w ogólnej liczbie przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w 2012 roku w Polsce (według wielkości firm)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Zadura-Lichota (red.), op. cit., s. 24–26.

Odsetek przedsiębiorstw prowadzących działalność B+R na zewnątrz firmy jest znacznie niższy niż w przypadku działalności wewnętrznej. Największy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych korzystających z zewnętrznych usług w zakresie B+R występuje w Finlandii (52%), w Słowenii (41%) i w Holandii (40%). W Polsce co piąte przedsiębiorstwo prowadzi zewnętrzną działalność badawczo-rozwojową (średnio jedno przedsiębiorstwo na B+R przeznacza 259 tys. euro). Udział polskich małych przedsię-

[88] Ibidem, s. 23–25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

biorstw realizujących zewnętrzną działalność B+R wynosi 12%, średnich 22%, natomiast dużych 37%.

Polskie firmy innowacyjne pod względem wielkości nakładów wewnętrznych przeznaczanych na badania i rozwój ogółem znajdują się w połowie stawki wśród wszystkich krajów Unii (710 tys. euro na jedno przedsiębiorstwo – Polska, 874 tys. euro – średnia unijna). Firmy małe ponoszą nakłady na B+R w wysokości 81 tys. euro, średnie 561 tys. euro, natomiast duże 2 107 tys. euro.

Ostatnim parametrem, na podstawie którego scharakteryzowano sektor MSP w Polsce, jest jego rola w **handlu zagranicznym**. O stopniu i tempie umiędzynarodowienia gospodarek decyduje liczba przedsiębiorstw zainteresowanych internacjonalizacją swojej działalności poprzez eksport lub import. Niestety, polskie przedsiębiorstwa rzadko decydują się na podjęcie działalności eksportowej. Według dostępnych za 2013 rok danych w Polsce jedynie 5,5% firm wśród całej populacji przedsiębiorstw prowadziło działalność eksportową. Dane te zdecydowanie zaniżają mikrofirmy. Jedynie 3,5% z nich zdecydowało się na sprzedaż za granicę. Działalność eksportową dotyczącą swoich wyrobów w 2013 roku prowadziło ponad 30% małych przedsiębiorstw, 47,5% średnich i ponad 66% dużych. Pozytywny jest jednak fakt, że odsetek przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową na przestrzeni lat 2009–2013 wykazuje tendencję wzrostową (choć z wahaniami).

Nieco lepiej wygląda sytuacja na rynku importerów, choć dane też nie są optymistyczne. W 2013 roku odsetek firm prowadzących działalność importową wyniósł 7,6% (dane dotyczą importu wyrobów). Zdecydowanie najmniejszy odsetek importerów cechował, podobnie jak w przypadku eksportu, mikrofirmy – co osiemnasta najmniejsza firma sprowadzała towary z zagranicy (5,8%). Działalność importową prowadziło 41% małych firm, 58% średnich i niemal 90% dużych. Tendencje są jednak wzrostowe, gdyż w 2009 roku 5% przedsiębiorstw sprowadzało towary z zagranicy, natomiast w roku 2013 było to już 7,6%. Szczegółowe dane prezentuje tabela 2.8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 2.8. Odsetek polskich importerów i eksporterów w latach 2009–2013

Rok		2009	2010	2011	2012	2013
Odsetek importerów (%)	Ogółem	5,3	5,2	7,1	7,2	7,6
	0–9	3,5	3,4	5,4	5,5	5,8
	10–49	39,2	39,6	39,2	39,0	41,3
	50–249	58,5	57,4	57,3	57,2	58,2
	>249	87,2	88,2	89,1	88,8	89,5
Odsetek eksporterów (%)	Ogółem	3,6	3,5	3,9	4,3	4,6
	0–9	2,1	2,0	2,6	2,9	3,1
	10–49	32,1	32,4	28,6	30,0	31,5
	50–249	48,6	47,5	45,0	47,1	47,3
	>249	66,1	66,3	66,9	67,4	66,9

Źródło: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 31.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2.8, w działalności polskich przedsiębiorstw zdecydowanie częściej odbywa się sprowadzanie towarów z innych krajów niż wywożenie ich za granicę. Dotyczy to nie tylko sektora małych i średnich firm, ale także dużych przedsiębiorstw. Decydują się one zatem na internacjonalizację swojej działalności, ale częściej w jej najprostszej formie, jaką jest import. Najczęstszym kierunkiem wymiany międzynarodowej staje się Unia Europejska. W 2013 roku 115,1 tys. przedsiębiorstw importowało swoje towary z Unii, natomiast 37,4 tys. spoza niej. W przypadku eksportu natomiast 56,4 tys. firm wysyłało swoje towary do UE, a 37,1 tys. do innych rejonów geograficznych.

Struktura polskich importerów i eksporterów różni się jednak między sobą. Zdecydowanie więcej mikrofirm importuje towary niż wysyła je za granicę. Mikroprzedsiębiorstwa stanowią 71,6% importerów z Unii Europejskiej i 61,7% spoza niej, a także 63,2% unijnych eksporterów i 54% poza UE[89]. Wynika to zapewne z faktu, że import jest zdecydowanie prostszą i mniej nakładową formą międzynarodowej wymiany towarowej. Eksport

[89] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 31.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

wymaga często dużego zaangażowania kadrowego, a także, z reguły, stanowi inwestycję długoterminową (ze względu na zdobycie klientów, które jest zdecydowanie droższe niż w kraju). Import z kolei może być podejmowany nagle, w zależności od pojawiających się możliwości zbytu.

Patrząc z kolei na relację wartości importu i eksportu, widać przewagę tego pierwszego, choć jednak można zauważyć powolną tendencję, w której obie wartości zbliżają się do siebie. W 2007 roku relacja importu do eksportu wyniosła 84,6%, natomiast w 2012 roku było to już 93,1%. Import mikro i małych firm w 2012 roku wykazał się dużo większym udziałem w obrotach z UE niż spoza niej. Wartość towarów sprowadzonych przez mikropodmioty stanowiła 7,7% importu z Unii Europejskiej i 5,5% importu z innych regionów, małych firm natomiast odpowiednio 14,5 oraz 8,1%. Najmniejsze podmioty eksportują swoje towary częściej do krajów poza granicami Unii (udział mikrofirm w eksporcie do UE wyniósł w 2012 roku 4,5%, a poza UE 6,6%, małych podmiotów odpowiednio – 7,8 i 8,4%). Może mieć to związek z tym, że import z krajów Unii Europejskiej jest łatwiejszy niż spoza niej, natomiast eksport przeciwnie. Na rynkach europejskich występuje bardzo duża konkurencja, co stanowi istotną barierę dla mniejszych podmiotów[90].

Wartość towarów eksportowanych za granicę w 2012 roku przez przeciętnego mikroeksportera wyniosła 0,6 mln. Mały przedsiębiorca sprzedający swoje towary za granicę osiągnął obroty w wysokości 2,8 mln zł, natomiast średni 14,1 mln zł (duży 156,8 mln zł). Na marginesie należy jednak zaznaczyć, że osiągane obroty z eksportu w latach 2007–2012 nie były stabilne, choć jednak niestabilność ta w dużej mierze dotyczy zwłaszcza mikro i małych podmiotów. Z pewnością wszystkie przedsiębiorstwa odczuły w tym okresie skutki kryzysu ekonomicznego, który wiązał się niejednokrotnie z trudnościami eksportu towarów za granicę. Optymistyczny jest jednak fakt, iż na przestrzeni analizowanych lat we wszystkich grupach przedsiębiorstw poza mikrofirmami zarysował się trend wzrostowy wartości eksportu, przypadającej na jednego eksportera.

W tym miejscu należy jeszcze pokazać, jak ważna jest internacjonalizacja w działalności każdego przedsiębiorstwa. W 2013 roku aż 17,1% przychodów przedsiębiorstw pochodziło z eksportu. Najmniejszy odsetek do-

---

[90] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 62.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

tyczył firm mikro, których udział przychodów uzyskiwanych ze sprzedaży towarów za granicę w całości ich przychodów wyniósł 4,1%. W przypadku małych podmiotów było to już 9,6%, a w przypadku średnich 14,5%. W tabeli 2.9 zamieszczono dane ukazujące, jak znaczną część przychodów stanowią te, które pochodzą właśnie z eksportu towarów.

Tabela 2.9. Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw wg ich wielkości, w latach 2007–2013 (w %)

Rok	Ogółem	0–9	10–49	50–249	>249
2007	13,4	3,3	7,3	10,8	20,3
2008	13,1	3,0	6,4	10,4	19,1
2009	13,7	2,9	7,6	10,7	18,8
2010	14,6	3,2	8,4	11,3	19,1
2011	15,2	3,1	8,0	12,3	20,2
2012	16,0	3,9	8,7	13,4	20,2
2013	17,1	4,1	9,6	14,5	21,3

Źródło: A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, s. 35.

Nie można jednak zapomnieć o tym, że istotny wkład w polski eksport wnoszą przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Ponad 30% eksporterów posiada udziały kapitału zagranicznego w swoich pasywach, osiągając przy tym eksport bliski dwóm trzecim wartości całego polskiego eksportu przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 pracowników. 20% tych podmiotów to firmy duże, natomiast 39% to przedsiębiorstwa średniej wielkości.

Podsumowując wszystkie zaprezentowane w tym rozdziale dane dotyczące zarówno ewolucji, jak i znaczenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce, należy stwierdzić, że analizowane lata 2004–2014 były interesującym okresem dla gospodarki, odznaczającym się jednak dużą zmiennością. Na los przedsiębiorstw w tym czasie ogromny wpływ miały bowiem dwa wydarzenia gospodarcze, a mianowicie wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku i światowy kryzys finansowy rozpoczęty już w połowie roku 2007. Członkostwo Polski w Unii zmieniło

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

warunki funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw. Samo otwarcie jednolitego rynku europejskiego stało się szansą na zwiększenie sprzedaży produktów za granicę. Z kolei te przedsiębiorstwa, które operowały wyłącznie na rynku polskim, miały szansę na wzrost popytu poprzez zwiększenie ruchu turystycznego czy dopłat bezpośrednich dla rolników[91]. Ogromne wsparcie w postaci funduszy unijnych dla przedsiębiorstw już istniejących, a także tych, które rozpoczynały dopiero swoją działalność, motywowało firmy do rozwoju i przyczyniało się do tego, że ich liczba z roku na rok rosła. Po trzech pełnych latach akcesji Polski do Unii liczba polskich przedsiębiorstw wzrosła o 11%. Przedstawione wyniki wskazują jednak, że z szansy, jaką dało członkostwo, lepiej skorzystały przedsiębiorstwa średnie i duże. Dynamika ich przychodów w latach 2004–2008 była większa niż podmiotów mikro czy małych. Miało to również swoje odzwierciedlenie w udziale poszczególnych grup podmiotów w produkcie krajowym brutto. Udział firm średnich i dużych regularnie rósł we wspomnianym okresie, natomiast mikro i małych spadał bądź utrzymywał się na takim samym poziomie jak w roku poprzednim. Podsumowując ten okres w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, należy zaznaczyć, że pomimo wzrostu samej liczby aktywnych firm tego sektora ich rozwój przebiegał znacznie wolniej niż przedsiębiorstw dużych. Przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej nie zniknęły przecież bariery, z jakimi już wcześniej musiały zmagać się małe podmioty gospodarcze. To one właśnie zwracają szczególnie uwagę na bariery prawno-podatkowe, z którymi nie mogą sobie do końca poradzić. Wielkość i zmienność regulacji prawnych, brak przejrzystości i jednoznaczności podatków pośrednich, a do tego częsta nieprzychylność urzędników to tylko kilka problemów, które stanowią znaczne ograniczenie w rozwoju tych najmniejszych grup podmiotów. Duże przedsiębiorstwa zdecydowanie łatwiej radzą sobie z tym ogromem przepisów i kontroli urzędowych, chociażby poprzez większe możliwości korzystania z usług doradców prawnych czy podatkowych.

Należy w tym miejscu wrócić do podsumowania działalności sektora MSP i spojrzeć na kolejny istotny okres, jakim był światowy kryzys finansowy zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych. Tutaj mali i średni przedsiębiorcy poradzili sobie znacznie lepiej niż duzi. Ze względu na dość niski poziom zatrudnienia i zdolność do ograniczenia wydatków, to właśnie te

[91] Szerzej zob.: M. Zastempowski, op. cit., s. 53.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne i potrafią szybciej dostosować się do zmieniających się warunków gospodarczych. Co ważne, ich stosukowo wysoka odporność na kryzys wynika poniekąd z ich słabych stron, czyli z niskiej zależności od eksportu i kondycji rynków zagranicznych[92].

Nie można oczywiście twierdzić, że sektor MSP w ogóle nie odczuł skutków kryzysu, po prostu łatwiej było mu na niego zareagować i niwelować jego negatywne efekty. Z pewnością wyrazem procesów dostosowawczych przedsiębiorstw sektora są zmiany liczby pracujących i zatrudnionych. O ile rok 2008 to jeszcze wzrost popytu na pracę, o tyle dane za rok 2009 wskazują, że już we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw widoczne były efekty spowolnienia gospodarczego. Największy spadek liczby pracujących zanotowano w tym okresie jednak wśród dużych firm. Wśród małych i średnich zauważono natomiast spowolnienie wzrostu zatrudnienia (spadek odpowiednio o 3,1 i 2,2%).

Walczyć ze skutkami kryzysu ekonomicznego pomógł małym i średnim przedsiębiorstwom brak ich większych ambicji rozwojowych i konserwatyzm w odniesieniu do korzystania z zewnętrznego finansowania. Tym samym zdecydowana większość podmiotów tego sektora nie jest zaangażowana w ryzykowne operacje finansowe czy też ogromne projekty inwestycyjne, których nagłe przerwanie byłoby dla nich bardzo odczuwalne i wpłynęłoby na ich kondycję. Obecny stopień zadłużenia bankowego małych i średnich przedsiębiorstw stanowi mały procent całkowitych rozmiarów sprzedaży tych firm. Należy jeszcze w tym miejscu wspomnieć, że prawie połowa wszystkich firm sektora MSP (48,8%) to przedsiębiorstwa usługowe, które ze względu na specyfikę swojej działalności, w najmniejszym stopniu odczuły skutki kryzysu.

Choć rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004–2014 nie przebiegał równomiernie, to jednak jego rola, jaką odgrywa w gospodarce, nie uległa w tym czasie zmianie. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią instytucjonalny wymiar przedsiębiorczości, która w powszechnym odbiorze kojarzona jest przede wszystkim z urzeczywist-

[92] Szerzej zob.: L. Kaliszczak, L. Urban, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce*, [w:] M. G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Uniwersytet Rzeszowski – Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 187–201.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nianiem pomysłu „na swój własny biznes". Sektor MSP, stanowiąc 99,8% ogółu przedsiębiorstw, jest uznawany za ważny atrybut konkurencyjnej i silnej gospodarki. Liczba aktywnych firm z tego sektora osiągnęła w 2013 roku poziom prawie 1,76 mln, z czego aż 95,8% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające maksymalnie 9 pracowników. Udział pracujących w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce kształtował się w ostatnich latach na poziomie około 68–70%, co świadczy o tym, że jest on nieco wyższy niż średnia unijna (67%). Udział tego sektora w produkcie krajowym brutto wynosi około 48,5%, z czego aż 29,7% należy do mikropodmiotów. Przychody małych i średnich przedsiębiorstw stanowią 55,5% ogółu przychodów wszystkich przedsiębiorstw i wyniosły 2 106,9 mld zł. Sektor MSP przeznaczył na inwestycje w 2013 roku 78,9 mld zł, co stanowiło 3,7% ich przychodów. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że tylko 17,4% małych i 35,8% średnich przedsiębiorstw prowadziło jakąkolwiek działalność innowacyjną, co uplasowało je odpowiednio na ostatnim i przedostatnim miejscu w Unii Europejskiej. Ważne jest jednak, że odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce z roku na rok rośnie. Z poziomem innowacyjności ściśle wiąże się działalność badawczo-rozwojowa i tu średnie przedsiębiorstwa wypadają znacznie lepiej niż małe. Udział średnich podmiotów realizujących wewnętrzną działalność badawczo-rozwojową stanowi 81% ogólnej liczby firm tej wielkości, prowadzących działalność inwestycyjną. Nieco gorzej małe i średnie przedsiębiorstwa wypadają w handlu międzynarodowym. Jedynie 3,1% mikroprzedsiębiorstw decyduje się na sprzedaż swoich towarów za granicę. Działalność eksportową w 2013 roku prowadziło 31,5% małych i 47,3% średnich firm. Odrobinę lepiej natomiast wygląda sytuacja na rynku importerów. Działalność importową prowadziło 5,8% mikrofirm, 41,3% małych i 58,2% średnich przedsiębiorstw.

Konkludując, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią niezwykle ważny element polskiej gospodarki. Ich funkcjonowanie jest przejawem zdrowej konkurencji i odzwierciedla przedsiębiorczość społeczeństwa. MSP zapewniają miejsca pracy i mają stosunkowo wysoki udział w produkcie krajowym brutto. Bez wątpienia ich rola w gospodarce jest nieoceniona. Na pewno polskie małe i średnie firmy do tej pory nie wykorzystały wszystkich szans, jakie niesie za sobą globalizacja. Stopień ich internacjonalizacji odbiega jeszcze dość znacznie od średniej unijnej. Należy jednak pamiętać, że rozwój tego sektora w Polsce przebiegał w dość trudnych czasach transformacji systemu. Wiele barier, z jakimi spotykały się te przedsiębiorstwa

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

na początku lat 90. XX wieku do dziś nie zostało usuniętych. Należy zatem nieustannie wymagać od państwa wsparcia i skutecznej polityki rządu, która będzie promować rozwój tego sektora i wspomagać pożądane kierunki jego ekspansji. Stanie się on wtedy już na pewno podstawą silnej gospodarki państwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Rozdział 3

Natalia Przybylska

Innowacyjność przedsiębiorstwa – zarys teorii

Innowacyjność to ruchomy cel
Joe Tidd, John Bessant

3.1. Pojęcie i typologia innowacji

Definicja innowacji może obejmować zarówno przedmiot, podmiot, proces, jak i rezultat czy ramy czasowe. Sam termin jest obecnie niezwykle popularny, o czym może świadczyć choćby liczba wyników w jednej z najpopularniejszych wyszukiwarek internetowych – Google, gdzie słowo „innowacja" ma ich ponad 3410 mln, a angielski odpowiednik *innovation* aż 405 mln wyników. Trudno zatem byłoby oszacować, jak wiele definicji próbuje oddać charakter tego pojęcia.

Słowo „innowacyjność" jest wszechobecne oraz szeroko rozumiane. Można się zastanowić, czy aby nie jest ono nadużywane? Innowacją była pierwsza żarówka wynaleziona przez T. A. Edisona (1879), teraz innowacją określa się chociażby nowe opakowanie produktu[93]. Słowo „innowacja" pochodzi od łacińskiego *innovatis*, oznaczającego odnowienie, tworzenie cze-

[93] *Podręcznik Oslo*, OECD/Wspólnoty Europejskie, 2005, s. 52.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

goś nowego, rzecz nowo wprowadzoną, nowość czy reformę[94]. Często jest używane jako synonim zmiany na lepsze czy po prostu zmiany[95].

W latach 40. XX wieku problematyką innowacyjną zajmowała się nieliczna grupa badaczy. Przed wspomnianym okresem trudno mówić o istnieniu zauważalnych sprzężonych zależności pomiędzy działalnością naukową a wynalazczą, a także działalnością wynalazczą i produkcyjną. Związane jest to niewątpliwie z faktem, że do połowy XIX wieku to technologia wyprzedzała naukę. Rozwój teorii oraz metodologii umożliwiających badanie procesów tak dynamicznych, jak innowacyjność, był ówcześnie niemierzalny[96].

Pojęcie innowacji już w 1911 roku wprowadził J. A. Schumpeter, jednak dopiero na przełomie lat 50. XX wieku nastąpił wzrost zainteresowania owym tematem. Przyczyną była zmiana sposobu myślenia o rozwoju, zarówno gospodarczym, jak i społecznym. Rola przedsiębiorstw wkraczała w nową fazę – generowania rozwoju. Wcześniej w literaturze podmioty gospodarcze były postrzegane przez pryzmat instytucji przynoszącej zysk jej właścicielom[97].

Wyzwanie związane z innowacyjnością nie jest czymś nowym. Może o tym świadczyć wypowiedź z 1848 roku, będąca fragmentem *Manifestu komunistycznego* K. Marksa i F. Engelsa:

„Niekończące się rewolucyjne zmiany w przemyśle, warunki społeczne poddawane ciągłym wstrząsom, nieustająca niepewność […]. Pojawiają się branże wytwórczości, których produkty konsumowane są nie tylko w kraju, ale i w każdym zakątku świata. Miejsce starych potrzeb zaspokajanych przez wytwórczość krajową zajmują nowe".

Podobne stwierdzenia dotyczące warunków funkcjonowania dzisiejszych przedsiębiorstw możemy odnaleźć w wielu współczesnych publikacjach naukowych[98]. Współczesność doskonale opisuje stwierdzenie wypowiedziane już przez Heraklita z Efezu w V wieku p.n.e.: „nic nie jest trwałe prócz zmiany".

---

[94] J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

[95] W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 11.

[96] B. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 21.

[97] I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 6.

[98] J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Potrzeby poznawcze tkwią w naturze ludzkiej i to one są siłą sprawczą szeroko rozumianego rozwoju. Potrzeba spełnienia, ciekawość, kreatywność czy poszukiwanie wyższego celu oraz samodoskonalenie są zapewne niezwykle cenne dla przedsiębiorstw. Wyzwaniem jest zatem właściwe ukierunkowanie tych niezaspokajanych pragnień[99] w stronę samorealizacji, która sprzyja ciągłej zmianie utożsamianej z innowacyjnością[100].

W swych publikacjach P. F. Drucker określa innowacje jako specyficzne narzędzie przedsiębiorczości – działanie, „które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa". Wskazuje on także na ścisły związek innowacyjności i przedsiębiorczości, które, jego zdaniem, są w takim samym stopniu potrzebne społeczeństwu i gospodarce[101].

Praktyczne przejawy innowacyjności sięgają początków naszej historii, jednakże o powstaniu teorii zarządzania innowacjami można mówić dopiero w XX wieku. Jej zakres jest bardzo szeroki, począwszy od badań podstawowych, aż po obszar sprzedaży[102].

Wspomniany już J. A. Schumpeter uważał, że przedsiębiorcy będą zmuszeni dążyć do innowacyjności, by dzięki niej zdobywać przewagę strategiczną. Przyrównuje on innowacyjność do twórczej destrukcji, która stale poszukuje nowości, w wyniku czego stare reguły są unicestwiane i zastępowane nowymi – będącymi obfitymi źródłami zysków. Innowacja rozumiana jest tym samym jako kreacja nowych rentownych rozwiązań[103].

---

[99] W 1943 Maslow określił najwyższą z podstawowych potrzeb człowieka – samorealizację jako potrzebę niespełnioną. W późniejszej publikacji została ona podzielona na cztery kategorie: poznawczą (uczenia się, zdobywania wiedzy i odkrywania), estetyczną (potrzeba piękna i symetrii), samorealizację (pragnienie, by dać z siebie wszystko), autotranscendencję (pragnienie pomagania innym w uświadomieniu sobie pełni własnego potencjału). Zachowania opisane przez Maslowa pomagają menedżerom w strategicznym zarządzaniu, dzięki któremu przedsiębiorstwa sprawniej reagują na zmiany i są w stanie kształtować otoczenie konkurencyjne na swoją korzyść, zob. szerzej: J. R. Wells, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 317–339.

[100] Ibidem, s. 272.

[101] P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1992, s. 39.

[102] M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2012, s. 35.

[103] J. A. Schumpeter, *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 162.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Jeden z najwybitniejszych wynalazców T. A. Edison, który zbudował prawdziwe imperium przemysłowe, doskonale zdawał sobie sprawę z tego, że nie pomysł czy wynalazek stanowi sedno innowacyjności, ale dopiero zdyskontowanie tych wartości przez ich praktyczne wykorzystanie jest podstawą sukcesu i dalszego rozwoju. O tym, jak duża jest różnica pomiędzy wynalazkiem a innowacją świadczą dokonania w zakresie nowych produktów. Chociażby powszechnie używane dziś odkurzacze, pierwotnie nazywane – *elektrycznym zasysającym zamiataczem*, zostały wynalezione przez J. Murraya Spenglera, sprzedane i wprowadzone na rynek przez kogoś innego, podobnie jak maszyna do szycia i wiele innych popularnych dziś produktów. Zatem nie tylko wynalazek, ale przede wszystkim wiedza i umiejętność komercjalizacji stanowią istotny element procesu kreowania nowych rozwiązań[104]. Nie każdy wynalazek jest innowacją, różnicującym elementem jest dopiero praktyczne wykorzystanie (tab. 3.1).

Tabela 3.1. Zestawienie pojęć: wynalazek, komercjalizacja, innowacja

Wynalazek	Komercjalizacja	Innowacja
Wynalazek jest przejawem wysiłku intelektualnego człowieka, zmierzającym do osiągnięcia określonego celu. Jest to zatem myśl wynalazcza, pozwalająca osiągnąć nieznany dotąd efekt techniczny. Wynalazki i wzory użytkowe są przedmiotami ochrony. Na wynalazki udzielane są patenty, a na wzory użytkowe udzielane są prawa ochronne	Celowe i ukierunkowane przekazywanie wiedzy oraz umiejętności do procesu produkcyjnego, zamysłem urynkowienia nowych produktów i usług. Stanowi sposób na zdobycie przychodów poprzez udostępnienie osobom trzecim wyników badań, wiedzy, know-how, infrastruktury	Produkt procesu twórczego, którym może być wynalazek, pomysł, idea, wiedza czy wyniki badań, które stają się innowacją w chwili wdrożenia, w formie: wprowadzenia nowego produktu, nowej produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów, przeprowadzenia nowej organizacji przemysłu

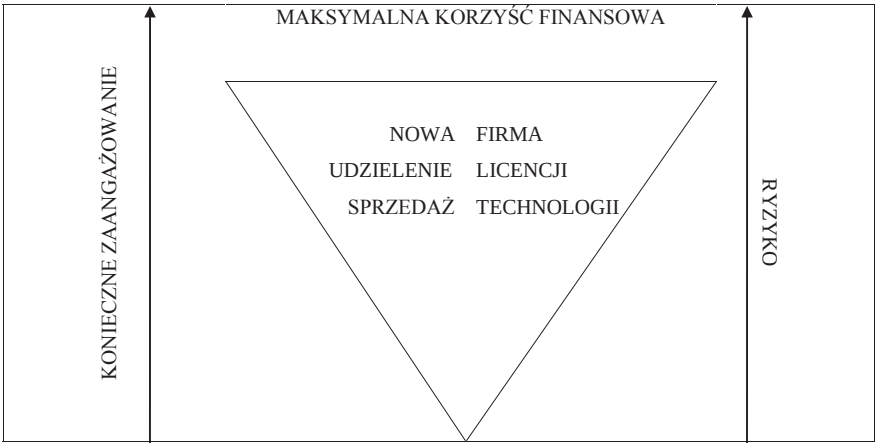
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Innowacje jako źródło sukcesu przedsiębiorstw w warunkach wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] Bieniok H. (red), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 98–95.

[104] J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 41

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Komercjalizacja wiedzy najczęściej przebiega w jednej z trzech form (schem. 3.1):

1) udzielenie licencji (wyłącznej lub niewyłącznej), co oznacza udostępnienie prawa do wykorzystania technologii lub wynalazku;
2) sprzedaż wynalazku lub technologii, czyli przeniesienie praw do rynkowego wykorzystania;
3) założenie działalności gospodarczej (np. w formie spółki spin-off, spin-out), która samodzielnie zajmie się produkcją.



Schemat 3.1. Formy komercjalizacji wyników B+R

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Machnik-Słomka, *Modele biznesowe spółek spin-off w aspekcie komercjalizacji wiedzy*, [w:] A. P. Balcerzak, M. Moszyński (red.), *Spin-off, spin-out jako instrument budowania przedsiębiorczości akademickiej oraz stymulowania innowacyjności regionu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Toruń 2011, s. 68.

Literatura dotycząca innowacji jest różnorodna i bardzo obszerna. Bogactwo definicyjne wynika ze zróżnicowanego podejścia badaczy wielu profesji[105]. Porównując wiele publikacji zarówno krajowych, jak i zagranicznych, można znaleźć wiele obszarów wspólnych, wskazanych m.in. przez Madhavana, który pisze, że „innowacja jest nierozerwalnie związana z identyfikowaniem i wykorzystywaniem okazji do stworzenia nowego produk-

[105] Możemy znaleźć publikacje poświęcone innowacjom w edukacji, medycynie, agrobiznesie i wielu innych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

tu, usługi lub procesu"[106]. Innowacja może być także rozpatrywana przez pryzmat zdolności do trwałego generowania, realizowania, poszukiwania, wdrażania i upowszechniania zmian w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego[107].

Definicje innowacji można interpretować w szerokim bądź wąskim znaczeniu, od początkowego zaznaczania ich aspektów technologicznych, aż po bardzo szerokie ujęcie obejmujące życie społeczne, koncepcje intelektualne, kulturalne, administracyjne czy ekonomiczne[108].

Ujęcie innowacji *sensu stricte* oznacza zdaniem Ch. Freemana[109] pierwsze zastosowanie nowatorskiego produktu, procesu, systemu lub maszyny (urządzenia) czy, według E. Mansfielda[110], także wynalazku. Według W. Janasza wąskie definiowanie innowacji podkreśla znaczenie zmian technologicznych istotnych przede wszystkim w odniesieniu do procesów produkcyjnych[111].

Odmienne podejście prezentuje Barnett, opierając się na założeniu, że innowacja jest każdą koncepcją, pomysłem, postawą lub rzeczą, która swą jakością wyróżnia się spośród wszystkich istniejących do chwili obecnej[112]. Szerokie ujęcie prezentuje także M. Haffer w swej definicji mówiącej o wszelkich zmianach, „które w danych warunkach przestrzennych i czasowych postrzegane są jako nośniki nowości dotyczące w równej mierze wytworów kultury materialnej, jak i niematerialnej"[113]. Innowacja jest to nowość kreująca odmienną jakość produktową, technologiczną, rynkową

---

[106] R. I. Zalewski, *Wpływ aktywności innowacyjnej na wzrost gospodarczy: rozdźwięk między teorią i praktyką w Polsce*, [w:] J. Zuchowski (red.), *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Politechnika Radomska, Radom 2006, s. 16.

[107] T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 22.

[108] M. Zastempowski, op. cit., s. 56–58.

[109] Ch. Freeman, *The Economics of Technical Change*, „Cambridge Journal of Economics", 1994, vol. 18, s. 7.

[110] E. Mansfield, *Industrial Research and Technology Innovation*, W. W. Horton, New York 1968, s. 83.

[111] W. Janasz, *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, „Rozprawy i Studia", t. (DXX) 446, Szczecin 2003, s. 53.

[112] P. F. Borowski, *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, Wydawnictwo Centrum Prawa Bankowego i Informacji, „Europejski Doradca Samorządowy", 2011, nr 2, s. 8–12.

[113] M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1998, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

czy też organizacyjną. Wdrażanie tak pojmowanych innowacji wywołuje poważne zmiany w wielu kluczowych sferach działalności współczesnych przedsiębiorstw. Tworzenie i komercjalizacja innowacji zwiększa potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw oraz udoskonala istniejące lub też buduje nowe instrumenty i systemy wspierania rozwoju danego podmiotu gospodarczego[114]. Również zdaniem P. F. Druckera innowacja wykracza poza wymiar technologiczny, przyjmując charakter zmian społecznych i ekonomicznych, będących wypadkową potrzeb i stałej obserwacji świata zewnętrznego[115]. Ujęcie *sensu largo* jest pojmowane także przez M. E. Portera, który twierdzi, że „ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak i sposoby wykonywania danej rzeczy […], zmiany produktu, procesu, nowych podejść do marketingu, nowych formach dystrybucji czy nowych koncepcji zarządzania" stanowią istotę innowacji.

Zdaniem K. Poznańskiej innowacyjność może być rozumiana jako wypadkowa potencjału innowacyjnego oraz oporu wobec zmian, który jest przejawem postaw otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji[116]. Na rozwój innowacyjności składa się zarówno wysiłek ludzi, jak i kapitał niezbędny do opracowania i wdrożenia nowych procesów czy produktów (schem. 3.2).

Współczesne definiowanie innowacji opiera się na teorii J. A. Schumpetera z 1911 roku. Międzynarodowe standardy dotyczące ujmowania istoty innowacji zawarte są między innymi w *Podręczniku Oslo*, który stanowi opracowanie będące odniesieniem wielu raportów i badań. Zawarta w nim typologia innowacji wskazuje na cztery zasadnicze rodzaje: marketingowe, organizacyjne, produktowe oraz procesowe[117]. Dwie pierwsze zaliczane są do innowacji nietechnologicznych, a kolejne dwie do innowacji technologicznych. W przeszłości największą uwagę zwracano na innowacje technologiczne, jednak z biegiem czasu na znaczeniu coraz bardziej zyskują innowacje nietechnologiczne, które pełnią coraz większą rolę w przedsiębiorstwach rozwiniętych gospodarek.

---

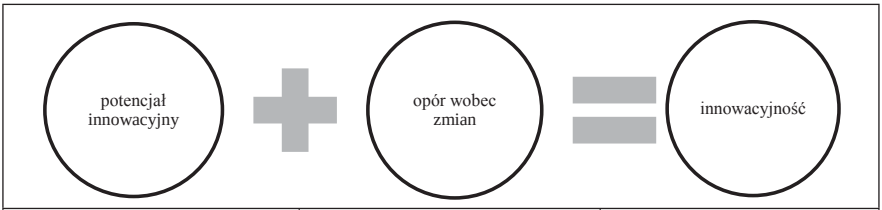
[114] M. Haffer, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, [w:] M. Haffer, R. Haffer (red.), *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s.78.

[115] P. F. Drucker, op. cit., s. 41.

[116] K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 40.

[117] *Podręcznik Oslo*, s. 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji. Rozróżnić można potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa i zewnętrzny, stanowiący jego otoczenie	Stawiany zarówno przez przedsiębiorstwo jak i jego otoczenie. Rezultat oddziaływania ryzyka oraz zmian związanych z innowacjami	Funkcja potencjału innowacyjnego oraz oporu wobec zmian

Schemat 3.2. Innowacyjność według K. Poznańskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 40.

Przedstawiony poniżej rysunek (schem. 3.3) ilustruje związki występujące pomiędzy wszystkimi rodzajami innowacji, między którymi, jak wykazują badania[118], występuje efekt synergii. Wyniki badań pokazują między innymi, iż wdrażanie innowacji marketingowych zwiększa zdolność organizacji do kreowania nowych produktów i usług, w formie zindywidualizowanej oferty, umożliwiającej kompleksowe zaspokojenie potrzeb klientów oraz znacząco przyczyniają się do sukcesu innowacji technologicznych[119].

Zgodnie z polskim ustawodawstwem działalność innowacyjna polega na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług[120].

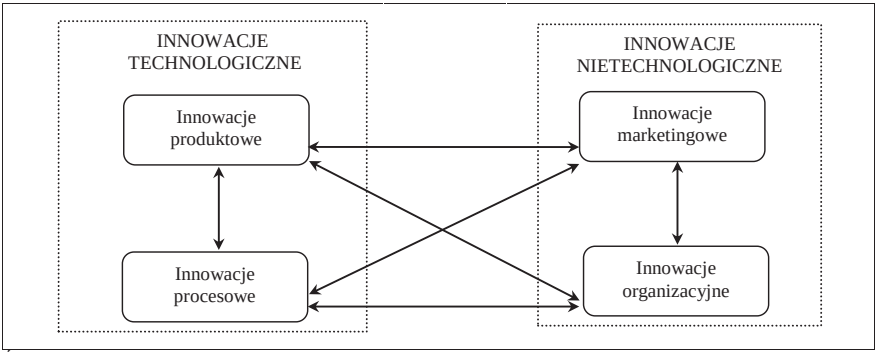
---

[118] Badania przeprowadzane w Niemczech w 2007 r. (CIS 2007). Są to badania sondażowe na temat innowacji, przeprowadzane co dwa lata. Podobne badania są wykonywane we wszystkich państwach UE, jednak badania niemieckie mają szerszy zakres od pozostałych państw UE, zob. szerzej: T. Schubert, *Marketing and Organizational Innovations in Entrepreneurial Innovations Processes and their Relations to Market Structure and Firm Characteristics*, „Review of Industrial Organization", 2011, vol. 36, s. 194.

[119] T. Schubert, op. cit., s. 211.

[120] Dz.U. z 2008 r. Nr 116, poz. 730.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Schemat 3.3. Typy innowacji według *Podręcznika Oslo*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Schubert, op. cit., s. 194.

Na potrzebę uwzględnienia desygnatów terminu „innowacja" zwraca uwagę T. Bal-Woźniak, która definiuje ją jako „wdrożoną zmianę noszącą znamiona nowości o dodanej sumie korzyści w różnych obszarach bytu ludzkiego w wymiarze jednostkowym i społecznym w długim okresie". Podkreśla ona konieczność podmiotowego rozumienia innowacji oraz skupienia się na generowaniu wartości nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale również społecznym i ekologicznym, gdyż tylko uwzględnienie różnych aspektów bytu ludzkiego może zapewnić pełną użyteczność – w myśl teorii dobrobytu jednostkowego i społecznego[121].

Z występujących w literaturze przedmiotu definicji oraz typologii możemy rozróżnić wiele podziałów na przykład ze względu na:

- cel wdrażania,
- oryginalność zmian,
- obszar zastosowań,
- sposób wdrażania,
- skalę zastosowań,
- stopień zmian,
- planowość wdrażania,
- mechanizm wdrażania,
- mechanizm pobudzania do innowacji,
- wielkość efektu innowacyjnego,

[121] T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 79.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– sprzężenie osobowe i instytucjonalne,
– miejsce powstania.

Szczegóły prezentuje tabela 3.2.

Tabela 3.2. Klasyfikacja innowacji według kryterium ich podziału

Kryterium podziału	Rodzaj i charakterystyka innowacji
Cel wdrażania	innowacje różnicujące – zbiór innowacji, którego wdrożenie ma na celu odróżnienie elementu charakterystycznego dla przedsiębiorstwa wdrażającego od tego samego elementu, będącego własnością innych przedsiębiorstw
	innowacje dopasowujące – celem ich wdrażania jest dopasowanie określonego elementu do założonych wymagań lub przyjętych norm i standardów
	innowacje unowocześniające – ich zadaniem jest unowocześnienie danego elementu, wynikające z oddziaływania zbioru określonych czynników
Oryginalność zmian	innowacje kreatywne – zastosowane w danej gospodarce po raz pierwszy, przez co odgrywają w jej rozwoju decydująca rolę, przypisuje się im szczególne znaczenie ze względu na ich wartości poznawcze
	innowacje imitujące (odtwórcze, naśladowcze) – polegają na odtwarzaniu oryginalnych zmian, które zostały już wprowadzone
Obszar zastosowań	wewnętrzne – dotyczą przedsiębiorstwa wdrażającego
	zewnętrzne (rynkowe) – dotyczą nie tyle przedsiębiorstwa, co jego otoczenia
Sposób wdrażania	innowacje ciągłe – wdrażane w sposób stały
	innowacje stopniowe – wdrażane w systemie skokowym, przy czym pomiędzy poszczególnymi etapami następują przerwy
Skala zastosowań	innowacje w skali mikro – wdrażane na poziomie przedsiębiorstwa
	innowacje w skali mezo – wdrażane na poziomie sektora
	innowacje w skali makro – wdrażane na poziomie gospodarki danego kraju
Stopień zmian	innowacje radykalne – celem ich wdrażania nie jest usprawnienie lub modyfikacja istniejących rozwiązań, ale wprowadzenie zupełnie nowych
	innowacje usprawniające – ich celem jest usprawnienie lub modyfikacja istniejących rozwiązań
Planowość wdrażania	innowacje programowe – ich wdrożenie wynika z realizacji przyjętego przez przedsiębiorstwo planu dotyczącego osiągnięcia określonych celów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 3.2.

Kryterium podziału	Rodzaj i charakterystyka innowacji
Planowość wdrażania	innowacje nieprogramowe – ich wdrożenie nie jest konsekwencją zaplanowanych przez przedsiębiorstwo działań, ale stanowi odpowiedź na szanse i możliwości stwarzane przez otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje
	innowacje systemowe – ich wdrażanie jest konsekwencją przyjętego przez przedsiębiorstwo systemu tworzenia innowacji, a następnie ich wprowadzania do jego struktur
	innowacje jednostkowe (sporadyczne) – ich wdrożenie odbywa się sporadycznie, decyduje o nim zbiór określonych czynników, a nie świadoma decyzja kierownictwa przedsiębiorstwa (częstotliwość ich wdrażania jest mniejsza niż w przypadku innowacji systemowych)
Mechanizm wdrażania	innowacje zamierzone – wdrażane jako rezultat planowanych i przemyślanych decyzji kierownictwa danego przedsiębiorstwa
	innowacje wymuszone – wdrażanie ich nie wynika, tak jak w przypadku innowacji zamierzonych z zaplanowanych działań, ale z oddziaływania innych czynników, które niejako wymuszają na kierownictwie przedsiębiorstwa podjęcie odpowiednich działań (np. regulacje prawne)
	innowacje przypadkowe – wdrażane w przedsiębiorstwie najczęściej jako efekt oddziaływania czynników przypadkowych, a nie zaplanowanych czy wymuszonych
Mechanizm pobudzania do innowacji	innowacje popytowe – ich powstawanie zależy od potrzeb sygnalizowanych przez rynek, powstają najczęściej w wyniku badań prowadzonych jako odpowiedź na zapotrzebowanie potencjalnej grupy odbiorców
	innowacje podażowe – ich źródłem są najczęściej odkrycia oraz wynalazki dokonywane przez naukowców pod wpływem ich zainteresowań badawczych
Wielkość efektu innowacyjnego	innowacje operacyjne – efekt ich oddziaływania na bieżącą działalność przedsiębiorstwa ma zasięg lokalny oraz charakter krótko- lub średnioterminowy
	innowacje strategiczne – efekt ich wdrożenia ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz charakter długoterminowy
Sprzężenie osobowe i instytucjonalne	innowacje sprzężone – ich wdrożenie jest wynikiem współpracy między różnymi instytucjami bądź instytucjami i osobami
	innowacje niesprzężone – wynik pracy jednej osoby lub jednego podmiotu, bazują na wiedzy i doświadczeniu jednego wynalazcy
Miejsce powstania	innowacje krajowe – innowacje działów lub jednostek naukowo-badawczych zlokalizowanych na terenie kraju
	innowacje zagraniczne – zazwyczaj importowane z zagranicy, przykładowo pod postacią licencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Prystrom, *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 60–62; J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 105–111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

W interesujący sposób przedstawił podział innowacji także L. Keeley. Dokonał tego za pomocą dziesięciu typów innowacji. W swym podejściu kładzie on nacisk na zachowanie dyscypliny w prowadzeniu działalności innowacyjnej oraz twierdzi, że większość niepowodzeń w tym zakresie spowodowanych jest brakiem wiedzy na temat metod zarządzania innowacjami. Wyróżnia on dziesięć typów innowacji wyodrębnionych w ramach trzech kategorii[122]:

1) konfiguracji – dotyczą wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa, są często ukryte, trudne do zidentyfikowania, często podświadome i intuicyjne, należą do nich innowacje modelu biznesowego, sieci, struktury, procesu;
2) propozycji – skoncentrowane na bazowym produkcie, usłudze lub ich zbiorze, zwłaszcza na cechach produktów i ich komplementarności,
3) doświadczenia – skoncentrowane na grupie docelowej dotyczą dodatkowych usług, dystrybucji, marki, zaangażowania konsumenta (tab. 3.3).

Tabela 3.3. Dziesięć typów innowacji według L. Keeley

INNOWACJE									
konfiguracji				propozycji		doświadczeń			
modelu biznesowego	sieci (powiązań)	struktury	procesów	cech produktu	komplementarności produktu	usług	dystrybucji	marki	zaangażowania konsumenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Keeley, H. Walters, R. Pikkel, B. Quinn, *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, John Wiley & Sons, 2013, s. 16–57.

[122] L. Keeley, H. Walters, R. Pikkel, B. Quinn, *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, John Wiley & Sons, New Jersey 2013, s. 16–57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

3.2. Źródła i kluczowe teorie innowacji

Innowacyjność jest pewnym procesem, w którym momentem zarówno przełomowym, jak i początkowym jest pomysł. Źródeł powstawania innowacji można by się doszukiwać niemal wszędzie. Innowacje mogą być odpowiedzią na istniejące problemy współczesności, jednak coraz częściej kreują one nowe potrzeby. Ich źródła mają zatem bardzo zróżnicowany charakter, co w istocie jest efektem rozproszonych poszukiwań nowych możliwości[123] .

Wielotorowość zarządzania innowacjami uniemożliwia stworzenie zamkniętej listy źródeł innowacji, jednak możliwe jest przedstawienie pewnych wzorców. Impuls rynkowy, przypadek, obserwowanie innych czy olśnienie były punktami wyjścia wielu rynkowych nowości. Schemat 3.4 przedstawia stymulatory innowacyjności opisane przez J. Tidda i J. Bessanta[124]. Podkreślają oni, że impulsy, które przyczyniają się do tworzenia innowacji, powinny zaspokajać rzeczywistą lub wykreowaną potrzebę czy też motywować do zmiany (np. gustów), przy czym nowe produkty, usługi czy procesy mogą mieć także podłoże społeczne[125].

Jak podkreśla P. F. Drucker, jedynie praktykowanie systematycznej innowacji, przez celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian, oraz stała analiza okazji do gospodarczej i społecznej innowacji powinny przysłużyć się przedsiębiorcom, którzy chcą być skuteczni. Zwraca on uwagę na siedem źródeł okazji do innowacji, które zostały przez niego uszeregowane w porządku odpowiadającym malejącej wiarygodności oraz możliwości przewidywania[126]:

1) nieoczekiwane powodzenie czy niepowodzenie czy zdarzenie zewnętrzne;

---

[123] Ł. Mamica, *Istota i pojęcie innowacyjności oraz polityki innowacyjnej*, [w:] T. Godecki, Ł. Mamica (red.), *Polityka innowacyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 22.

[124] J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 314.

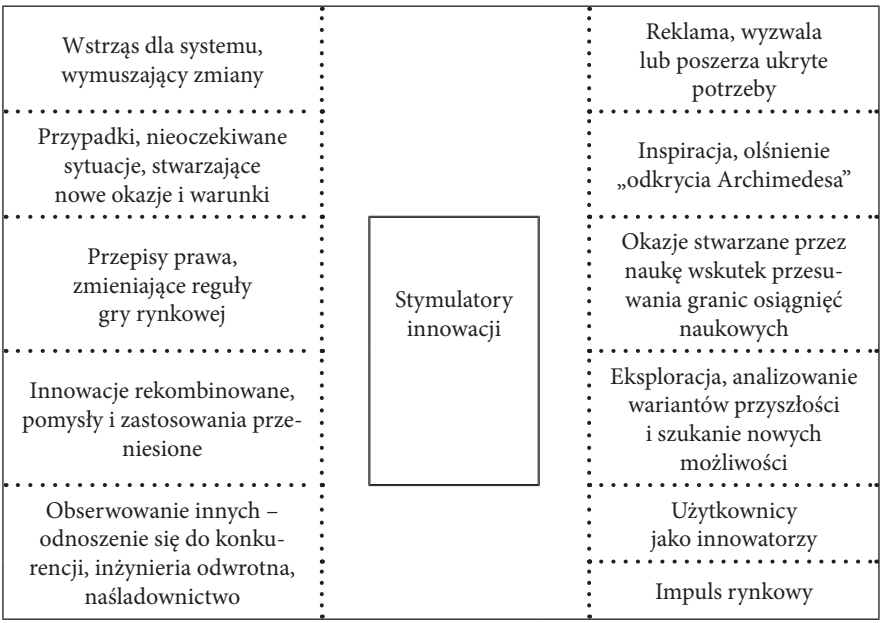
[125] M. Yunus laureat Pokojowej Nagrody Nobla stworzył innowacyjną usługę – mikropożyczek dla najbiedniejszych. Istotą jego projektu było udzielanie pożyczek na uruchamianie mikrobiznesów. Inicjatywa dzięki wsparciu banku centralnego przekształciła się w samodzielny bank, którego większościowym właścicielem są pożyczkobiorcy, bank ma obecnie 5 mln klientów i co miesiąc 10 tys. rodzin otrzymuje szansę na wyrwanie się z ubóstwa. Szerzej na ten temat: J. Tidd, J. Bessant, op. cit. s. 324.

[126] P. F. Drucker, op. cit., s. 44–45.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

2) niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej;
3) innowacja wynikająca z potrzeb procesu;
4) zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku, które wszystkich zaskakują;
5) demografia (zmiany w populacji);
6) zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach;
7) nowa wiedza zarówno w dziedzinie nauk ścisłych jak i innych.

Pierwsze cztery rodzaje odnoszą się do wnętrza organizacji, a kolejne trzy znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Granice pomiędzy tymi siedmioma obszarami zazębiają się, a ich efektywność jest nieporównywalna.

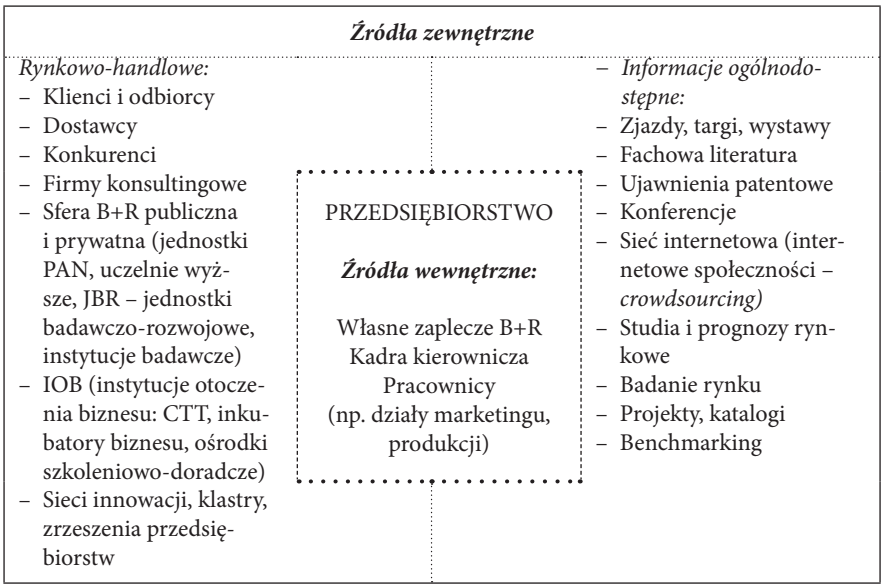

Wstrząs dla systemu, wymuszający zmiany
Przypadki, nieoczekiwane sytuacje, stwarzające nowe okazje i warunki
Przepisy prawa, zmieniające reguły gry rynkowej
Innowacje rekombinowane, pomysły i zastosowania przeniesione
Obserwowanie innych – odnoszenie się do konkurencji, inżynieria odwrotna, naśladownictwo
Stymulatory innowacji
Reklama, wyzwala lub poszerza ukryte potrzeby
Inspiracja, olśnienie „odkrycia Archimedesa"
Okazje stwarzane przez naukę wskutek przesuwania granic osiągnięć naukowych
Eksploracja, analizowanie wariantów przyszłości i szukanie nowych możliwości
Użytkownicy jako innowatorzy
Impuls rynkowy

Schemat 3.4. Stymulatory innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 314.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele podziałów źródeł innowacji, przy czym ten zaproponowany przez P. F. Druckera na uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne jest jednym z najczęściej przytaczanych (schem. 3.5).



Schemat 3.5. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zastempowski, op. cit., s. 77; *Podręcznik Oslo*, op. cit. s. 66; J. Penc, *Innowacja i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 158; A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 12.

Wewnętrznymi źródłami innowacji są zasoby ludzkie, materialne i niematerialne. Najważniejszą rolę odgrywa kadra kierownicza i pracownicy, którzy dzięki posiadanej wiedzy, doświadczeniu, zdolności i umiejętności przewidywania przyszłych zmian, a także pracy twórczej, kreatywnej i zespołowej są w stanie przyczynić się do tworzenia nowych rozwiązań. Kluczowa jest także postawa wobec zmian, jaką przyjmują pracownicy. Opór oraz obawy związane z nowymi obowiązkami, zasadami organizacji pracy czy nowoczesnymi technologiami mogą stanowić groźną barierę rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa. Odpowiedni klimat związany z kształ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

towaniem kultury proinnowacyjnej jest ogromnym wyzwaniem, w obliczu którego stoi kadra kierownicza. Współcześni menedżerowie powinni dawać pracownikom możliwość ćwiczenia umiejętności z zakresu otwartego przywództwa, kształtowania relacji i podejmowania wspólnych inicjatyw[127]. Zdaniem S. Motyki zespoły, które zajmują się innowacjami potrzebują odpowiedniego wsparcia od kierownictwa w postaci działań, takich jak[128]:

- nauczanie pracowników obserwacji otoczenia (bliższego oraz dalszego) w poszukiwaniu nowych trendów, technologii i zmian w zachowaniach konsumentów;
- wprowadzanie systemu zarządzania pomysłami, które mogą wychwycić właściwe idee zachęcające ludzi do działań innowacyjnych;
- tworzenie środowiska do pracy kreatywnej, przestrzeni pozwalających na całkowity relaks i regenerację (tzw. *chillout room*).

Kreowanie i wprowadzanie innowacji może być utrudniane przez szereg barier o charakterze biurokratycznym, ekonomicznym czy psychospołecznym. Dominującymi problemami są te związane ze zmianą dotychczasowego myślenia, obawą przed efektami wprowadzanych zmian czy relacjami między pracownikami w trakcie realizowania procesów kreowania i wdrażania innowacji. Podstawowym czynnikiem sukcesu na tym polu jest pracujący w przedsiębiorstwie zespół osób o odpowiednim wykształceniu, doświadczeniu, ale także otwartych na zmiany i wyzwania. Bardzo ważne jest współdziałanie, które pozwoli rozwiązywać nowe, niespotykane dotąd problemy i sytuacje wymagające nieszablonowego podejścia. Zespół ten należy umiejętnie motywować, stwarzać mu możliwości realizacji zawodowych ambicji i podnoszenia kwalifikacji. Od właściwego nastawienia kierownictwa firmy do innowacyjności pracowników, ich otwartości na po-

---

[127] Otwarte przywództwo definiuje nowy sposób kierowania, który wskazuje na konieczność szukania równowagi pomiędzy byciem otwartym a sprawowaniem kontroli. Współcześnie zarówno klienci (prosumenci), pracownicy, jak i partnerzy chcą mieć czynny udział w działaniach firmy i coraz częściej stanowią oni cenne źródło informacji, a także nowych rozwiązań. Zob. szerzej: L. Charlene, *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznych: strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 223–225.

[128] S. Motyka, *Wewnętrzne uwarunkowania kreowania systemu innowacji w organizacji*, [w:] R. Knosal (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 211.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

mysły i pobudzającej do kreatywności osobowości, zależeć będzie wykorzystanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego[129].

Niewątpliwą zaletą wewnętrznych źródeł jest to, że ich efekt stanowi wyłączną własność przedsiębiorstwa. Samodzielna działalność wiąże się jednak z wieloma ograniczeniami[130]. W literaturze przedmiotu jednoznacznie podkreślana jest potrzeba podejmowania współpracy, bezpośrednio związana z faktem, że nie istnieje organizacja, która posiadałaby wszelkie zasoby do tego, by osiągnąć stałą przewagę rynkową[131]. Już w 1980 S. Kasprzyk zwrócił uwagę na zewnętrzne źródła innowacji, takie jak kontakty z użytkownikami[132]. Podobnie E. Hippel[133] określa konsumenta mianem innowatora, dając tym samym podstawę teorii innowacji popytowych[134]. Podejście relacyjne, zdefiniowane w 1998 przez Dyera i Singha, wskazuje na kluczową rolę relacji z podmiotami zewnętrznymi w budowaniu przewagi konkurencyjnej[135]. Dzięki pozyskiwaniu zewnętrznemu możliwe będzie bardziej efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów, minimalizowanie ryzyka i kosztów czy lepsza adaptacja do zmiennych warunków otoczenia[136]. Przedsiębiorcy, którzy chcą działać skutecznie, szybko i dostarczać wysokiej jakości produkty i usługi, są niejako zmuszeni do koncentracji na kluczowych kom-

[129] S. Motyka, op. cit., s. 210.

[130] M. Jurczyk-Bunkowska, *System zarządzania innowacjami*, [w:] R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczała (red.), *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 220.

[131] G. Hammel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra: Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 156.

[132] S. Kasprzyk, *Innowacje, od koncepcji do produkcji*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1980, s. 146.

[133] E. von Hippel, *The source of innovation*, Oxford Univeristy Press, New York–Oxford 1988, s. 11–25.

[134] Podstawą teorii innowacji popytowych jest ukierunkowanie na ciągłe powiększanie wartości oferowanej użytkownikom, której podstawą są relacje z podmiotami otoczenia zewnętrznego i prowadzony z nimi dialog. Dzięki tym działaniom zwiększane są szanse na to, że wprowadzona innowacja odniesie sukces na rynku. Więcej zob. M. Baran, A. Ostrowska, W. Pander, *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 5.

[135] G. Leszczyński, *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkownia i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s. 26.

[136] A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

petencjach. Otwieranie się na współpracę międzyorganizacyjną ma na celu pozyskanie zewnętrznego kapitału, który będzie uzupełnieniem wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa[137].

Zewnętrzne źródła innowacji mają coraz większe znaczenie za sprawą wielu czynników, wśród których znajdują się:

1. Rozwój społeczeństwa określanego mianem innowacyjnego, informacyjnego, czy też uczącego się, odgrywającego coraz większą rolę także w działalności innowacyjnej. Rosnąca liczba prosumentów, którzy nie tylko pozostają finalnymi odbiorcami dóbr i usług, ale czynnie uczestniczą w tworzeniu nowych produktów (*user-driven innovation*, np. Linux, Wikipedia)[138].
2. Rosnąca rola wykształcenia – statystyki wskazują na coraz większe zainteresowanie i zapotrzebowanie na kształcenie wyższe, co przekłada się na liczbę osób zainteresowanych rozwojem i wiedzą[139].
3. Wzmożony przepływ ludzi, zasobów i wiedzy, za sprawą rosnącej mobilności oraz rotacji pracowników[140].
4. Rosnące znaczenie zewnętrznych podmiotów, rozwój outsourcingu, w wyniku czego następuje szeroko zakrojona współpraca[141].
5. Rozwój klasteringu[142] oraz współpracy z instytucjami otoczenia biznesu[143].
6. Rosnąca wartość środków finansowych na pozyskiwanie pomysłów poza granicami firmy, na przykład w jednostkach badawczych[144].

---

[137] A. G. Downe, *Relational capital and SME collaborative strategy in the Malaysian service industry*, Int. J. Services, „Economics and Management", 2012, vol. 4, no. 2, s. 147.

[138] P. Zadura-Lichota (red), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s.16.

[139] Eurostat, *Key Data on Education in Europe 2012*, www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice (3.09.2015), s. 16.

[140] Esko Aho (red.), *Creating an Innovative Europe*, www.europa.eu.int/invest-in-research/, 2006 (3.09.2015), s. 19.

[141] A. Baranowska-Skimina, *Outsourcing w Polsce 2011–2012*, 2012, www.egospodarka.pl/75866,Outsourcing-w-Polsce-2011-2012,8,39,1.html, (dostęp: 3.09.2015).

[142] S. Szultka S. (red.), *Klastry w sektorach kreatywnych-motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 9.

[143] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.12.

[144] Ł. Leśniewski Ł., *Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce*, Polska Agencja Informacji Inwestycji Zagranicznych SA, Warszawa 2012, s. 1–13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

7. Polityka proinnowacyjna państw, wsparcie w formie projektów ujętych w Programach Operacyjnych UE[145].
8. Rosnąca rola Internetu w działalności przedsiębiorstw, coraz większe możliwości współpracy za pośrednictwem tego medium, z wręcz nieograniczoną liczbą użytkowników[146]. Wirtualne społeczności tworzą nowe przestrzenie rynkowe, w których znajomości i sieci powiązań tworzą nowoczesne narzędzia marketingowe. W sieci nie istnieją strefy czasowe, klienci są mniej cierpliwi, oczekują doznań na żądanie, a globalna gospodarka nigdy nie przestaje funkcjonować. Powszechny dostęp do Internetu (urządzenia mobilne) sprawia, że stale wzrasta zarówno liczba klientów, jak i producentów wirtualnego rynku, a nadmiar informacji sprawia, że uwaga, czujność i elastyczność w działaniu decydują o istnieniu przedsiębiorstw[147].
9. Rozwój inteligentnego środowiska, które jest zelektronizowane, globalne, interaktywne, nasycone informacją, a także turbulentne. Środowisko to sprzyja rozwijaniu kreatywności, jednak utrudnia ono wyseparowanie kluczowych zjawisk czy procesów[148].

Źródłem innowacji, jak zauważa A. Pomykalski, jest wszystko to, co inspiruje do procesu zmian. Z kolei R. D. Hisrich i M. P. Peters wśród pięciu źródeł nowych idei wymieniają: konsumentów, istniejące przedsiębiorstwa, kanały dystrybucji, decyzje rządowe czy badania i rozwój. Natomiast J. Penc w swoim modelu zwraca uwagę także na motywacje pomysłodawców (schem. 3.6)[149].

---

[145] Komisja Europejska, *Komunikat Komisji Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 03.03.2010, s. 16.

[146] S. Łobejko, A. Sosnowska, *Firma innowacyjna w sieci*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie. Kryzys*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 111–127.

[147] T. Hayes, *Hiperskok: rewolucja internetowa w biznesie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 57, 140, 158, 176, 295.

[148] L. W. Zacher, *Transformacje społeczeństw, od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007, s. 219–221.

[149] A. Pomykalski, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 34–36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Źródła pomysłów	Motywacja pomysłodawcy	Impulsy innowacyjne	Motywacja pomysłodawcy	Źródła pomysłów
Własne przedsiębiorstwo	wykorzystanie własnego potencjału		pośrednictwo informacji	zjazdy, targi, wystawy
Kadra	potrzeba rozwoju i osiągnięć		inspirowanie rozwiązań	fachowe książki i pisma
Pracownicy	potrzeba eksploracji		wymuszanie standardów	literatura patentowa i normalizacyjna
Klienci i odbiorcy	zaspokojenie specjalnych potrzeb		sygnalizowanie szans i zagrożeń	studia i prognozy rynku
Konkurenci	wykorzystanie jego potencjału	**przedsiębiorstwo**	propagowanie i rozpowszechnianie rozwiązań	obce placówki badawcze
Dostawcy	stymulowanie zbytu		informowanie o nowych rozwiązaniach	prospekty, katalogi
Personel zbytu	zagrożenie utratą rynku		informowanie o powodzeniu rynkowym	badanie rynku

Schemat 3.6. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych

Źródło: J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 158.

Niezwykle ważna w aspekcie pozyskiwania innowacji z otoczenia przedsiębiorstwa jest zdolność absorpcyjna, dyfuzja wiedzy oraz aspekty prawne ochrony i promocji nowych rozwiązań.

Umiejętność dynamicznego rozpoznania zewnętrznych możliwości i przyswojenia ich wewnątrz przedsiębiorstwa stanowi sedno teorii zdolności absorpcyjnej. W. M. Cohen i D. A. Lewinthal definiują ją jako możliwość komercjalizacji nowych zewnętrznych wartości. Istotę stanowią trzy procesy: rozpoznanie zewnętrznych informacji, przyswojenie ich oraz wykorzystanie w praktyce. Z kolei P. J. Lane i M. Lubatkin sedna zdolności absorpcyjnej upatrują w uczeniu się od innych organizacji poprzez wchodzenie z nimi w interakcje. Inne podejście reprezentowane przez S. A. Zahra i G. George'a rozróżnia potencjalną (zakup i asymilację)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

i wykonawczą (transformację i eksploatację) zdolność absorpcyjną, rozpatrywaną przez pryzmat zbiorów organizacyjnych procedur i procesów, dzięki którym organizacja nabywa, asymiluje, przekształca i wykorzystuje wiedzę zewnętrzną[150].

Pojęcie dyfuzji wiedzy najczęściej jest stosowane w sensie nadanym przez E. Rogersa, jako wprowadzenie nowości (usługi, produktu) na rynek. Owa dyfuzja przebiega odpowiednimi kanałami, którymi innowacje docierają do poszczególnych uczestników systemu gospodarczego. Można ją zatem uznać za pewien rodzaj komunikacji procesów rynkowych, która jest nieodłącznym czynnikiem współtworzącym współczesną cywilizację[151]

Opracowywanie nowych rozwiązań wymaga określenia formy prawnej danej innowacji i ustalenia zasad przejęcia (patentu, licencji, transferu *know-how* itp.). W przypadku transferu wiedzy także funkcjonują zasady rynkowe, w których sprzedający (pomysłodawca) chce uzyskać jak najlepszą cenę, jednak jak twierdzi M. Bolek i C. Bolek, złożona struktura finansowania innowacji, które w znacznej części są finansowane z budżetu państwa (europejskiego, centralnego, lokalnego) sprawia, że odpłatność powinna być proporcjonalnie niższa z powodu wykorzystywanych środków publicznych. Transfer wiedzy i technologii może przybierać następujące formy[152]:

- sprzedaż licencji i patentów, co pozwala na uruchomienie i produkcję określonych dóbr czy świadczenia danych usług;
- kooperacja przemysłowa przy procesach produkcyjnych;
- specjalistyczne doradztwo przy ulepszaniu produktów i usług, a także zachodzących procesów organizacyjnych;
- leasing operacyjny lub finansowy dobra zaawansowanego technologicznie,
- wymiana lub zakup dokumentacji;
- tworzenie spółek z kapitałem mieszanym;
- zakładanie filii z produkcją opartą na własnej technologii w ramach firm międzynarodowych;
- zatrudnianie ludzi w celu wykorzystania ich wiedzy i umiejętności;

---

[150] M. Easterby-Smith, M. A. Lyles, *Handbook of organizational learning and knowledge management*, Blackwell Publishing, Oxford 2003, s. 278.

[151] J. Mikołajec, *Dwa typy dyfuzji innowacji i ich ontologiczne założenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie", 2014, nr 72, s. 128.

[152] M. Bolek, C. Bolek, op. cit., s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– imitacja – zakup produktu za granicą i odtworzenie go;
– zakup maszyny wraz z innowacyjną technologią.

Wdrożenie innowacji powinno być zwieńczone powstaniem nowego lub znacząco ulepszonego produktu, usługi lub procesu w wyniku transferu, który powinien być korzystny dla przekazującego i kupującego. Najłatwiejszą metodą transferu wiedzy jest imitacja, która jest możliwa w momencie, gdy technologia lub produkt nie są trudne do odtworzenia i nie są chronione prawem. Transfer wiedzy i technologii może być przeprowadzony w dwóch formach:

1) formalnej – związanej z podpisaniem stosownych umów pomiędzy zainteresowanymi stronami;
2) nieformalnej – związanej z demonstracjami, rozmowami, prezentacjami, które dostarczają często informacji niekompletnych.

Według D. Gibsona, M. Wilsona i V. Morgana największą efektywnością transferu odznaczają się współpraca użytkownika i twórcy innowacji tworzących razem nowe rozwiązanie, wizyta użytkownika w jednostce badawczej, a także prezentacje w siedzibie klienta czy po prostu rozmowy z klientem. Ważny jest przede wszystkim aktywny udział obu stron oraz zarządzanie zgodne z najwyższymi standardami wiedzy w danej dziedzinie. Prace badawczo-rozwojowe mają na celu powiększać zasób owej wiedzy i wykorzystywać go do tworzenia nowych zastosowań. Działalność B+R obejmuje[153]:

– badania podstawowe – oryginalne prace badawcze teoretyczne lub eksperymentalne, podejmowane przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy o zjawiskach i faktach bez nastawienia na praktyczne użytkowanie;
– badania stosowane – prace badawcze zorientowane na zastosowanie nowej wiedzy w praktyce;
– badania przemysłowe – badania mające na celu zdobycie nowej wiedzy po to, by opracować nowe produkty, usługi i procesy lub wprowadzać ulepszenia do tych już istniejących;
– prace rozwojowe – nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie aktualnie dostępnej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych lub ulepszonych produktów, usług i procesów (tj. tworzenie rysunków, planów, pro-

[153] Ibidem, s. 19–21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

jektów, dokumentów wdrożeniowych, prototypów, eksperymentów i testów).

Zaprezentowane źródła kreowania innowacji oraz ich uwarunkowania mogą być ważnym punktem na drodze wzrostu gospodarczego i ekonomicznego przedsiębiorstw. Skuteczne prowadzenie działalności innowacyjnej może być rozpatrywane jako pewien proces, w którym ciąg zdarzeń powinien zakończyć się wprowadzeniem zmiany do praktyki gospodarczej. Współczesne zarządzanie ukierunkowane jest na nieustanny rozwój i pomnażanie zasobów przedsiębiorstwa. W kolejnym podrozdziale przedstawione zostaną główne modele działalności innowacyjnej, które na przestrzeni ostatnich lat przechodzą wiele przeobrażeń, zyskując coraz bardziej otwarty charakter.

3.3. Modele działalności innowacyjnej

Skuteczna działalność innowacyjna jest uwarunkowana właściwym przebiegiem działań taktycznych i operacyjnych, które powinny tworzyć spójną strategię. J. Duraj i M. Papiernik-Wojdera wskazują na następującą sekwencję czynności tworzących proces innowacyjny[154]:

- powstanie koncepcji innowacji;
- akceptacja koncepcji;
- opracowanie wzoru;
- zastrzeżenie innowacji;
- wprowadzenie innowacji do produkcji i na rynek;
- rozpowszechnienie i utrwalenie innowacji;
- tworzenie i wsparcie powiązań kooperacyjnych w budowaniu i utrwalaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa i/lub regionu.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele definicji procesu innowacyjnego zarówno na gruncie dziedziny nauk ekonomicznych, jak i społecznych. Przyrównywany jest on do łańcucha górskiego, w którym każdy kolejny szczyt jest wyższy, podobnie każda następna zmiana powinna być w tym rozumieniu lepsza od poprzedniej pod względem jakości. Niestety, wprowadzane modyfikacje równie często powodują zarówno wzrost,

[154] J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 73.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

jak i spadek oferowanej wartości. Tendencja stałego i powolnego postępu określana jest mianem innowacji ewolucyjnej czy modyfikacyjnej. Przykładem tego typu jest chociażby branża samochodowa, w której przełomowym wydarzeniem była masowa produkcja pierwszego samochodu (Ford), a następne konstrukcje aż po dzisiejsze modele, choć różnią się w znaczący sposób, to jednak zachowują podstawowe cechy pierwowzoru. W sytuacji, gdy dalsze usprawnianie nie jest możliwe, następuje moment poszukiwań nowych, przełomowych rozwiązań. Owa radykalna innowacja wymaga wielu prób, czasu oraz błędów związanych, z tym że pewna część nowych rozwiązań może mieć mniejszą efektywność od tych już istniejących na rynku. Można zauważyć, że w ciągu kilkudziesięciu lat nastąpiła znaczna zmiana postrzegania przebiegu procesu innowacyjnego. Opisywanego w latach 50. i 60. XX wieku za pomocą prostych modeli aż po skomplikowane sieci powiązań charakteryzujących współczesne koncepcje (tab. 3.4)[155].

Tabela 3.4. Charakterystyka poszczególnych generacji modeli innowacji

Generacja	Charakterystyka
Pierwsza 1G	Prosty model liniowy (badania naukowe, prace konstrukcyjne, produkcja, marketing, sprzedaż), wskazujący na badania naukowe jako źródło innowacji (*technology push model*). W latach 50. i do połowy lat 60. XX wieku – zagrożenie niedostrzegania roli rynku
Druga 2G	Prosty model liniowy (potrzeby rynku, opracowanie produktu, produkcja, sprzedaż), wskazujący na potrzeby rynku jako główne źródło innowacji (*market pull model*). Druga połowa lat 60. i wczesne lata 70. XX wieku – koncentracja wysiłków przedsiębiorstwa na innowacjach modyfikacyjnych, a w konsekwencji możliwość wystąpienia zagrożenia związanego z niedostrzeżeniem potencjału nowych innowacji przełomowych
Trzecia 3G	Model będący syntezą 1G i 2G, podkreśla rolę potrzeb rynku i badań naukowych oraz wzajemnych interakcji pomiędzy poszczególnymi elementami modelu (*coupling model*). W późniejszych latach 70. i na początku lat 80. XX wieku na proces innowacyjny mają wpływ czynniki zewnętrzne – wewnątrz korporacyjne i związane z zarządzaniem projektem innowacyjny
Czwarta 4G	Model interakcyjny (*paralel model*), wskazujący na kluczowe znaczenie współpracy między poszczególnymi działami w przedsiębiorstwie (np. B+R, produkcja, marketing) oraz dostawcami i klientami w procesie innowacyjnym. W drugiej połowie lat 80. i na początku 90. XX wieku pojawia się koncepcja narodowego systemu innowacji

[155] M. Karlik, op. cit., s. 26–28.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 3.4.

Generacja	Charakterystyka
Piąta 5G	Model symultaniczny (*systems integration and networking model, evolutionary model*) – strategiczna integracja z kluczowymi dostawcami, priorytetowa rola kluczowych klientów, współpraca horyzontalna. Od wczesnych lat 90. XX wieku twórcy polityki innowacji mają m.in. równoważyć siły konkurencji i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, wspierać edukację i tworzyć warunki rozwoju innowacji.
Szósta 6G	Model zależności regionalnych (*innovation milieu model*), od drugiej połowy lat 90. XX wieku – kluczowa rola środowiska społeczno-ekonomicznego regionu, więzi regionalne łączące przedsiębiorstwa, pozostałe podmioty (np. uczelnie wyższe, urzędy) oraz zasoby siły roboczej tworzą efekt synergii. Wykształca się teoria klastrów, otwartych innowacji.
Siódma 7G	Model oparty na indywidualnych cechach osobowościowych twórców innowacji, w których kierownik powinien przejawiać cechy „otwartego przywódcy", a pracownicy być aktywni w zakresie działalności badawczo-rozwojowej danego przedsiębiorstwa. Skoncentrowanie uwagi na jednostkach, rozpatrywanie procesu innowacyjnego w skali mikro, poprzez pryzmat pracowników zajmujących się sferą badawczo-rozwojową, ujęcie podmiotowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Karlik, op. cit., s. 28–29; M. Kostemir, D. Meissner, *Conceptualizing the innovation process – trend and outlook*, Higher School of Economics Research Paper No. WP BPR 10/STI/2013, s. 5–9, 18; A. Salter, P. Criscuolo, A. Ter Wal, *Coping with Open Innovation: Responding to the Challenges of External Engagement in R&D*, „California Management Review", 2014, vol. 56, no. 2, s. 2–4; R. Rothwell, *Successful industrial innovation*, „R&D Management', 1992, no. 3, s. 232.

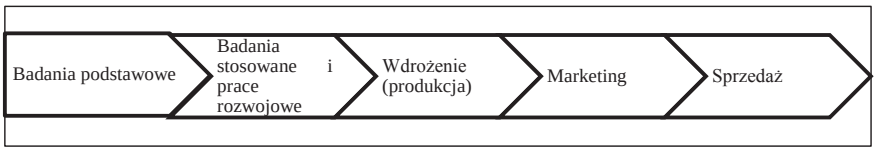
Powyższe generacje modeli działalności innowacyjnej świadczą, że innowacyjność jest ewoluującym procesem. Istotna jest zatem świadomość na temat tego, w jaki sposób ten proces funkcjonuje i jakie wywołuje skutki.

Ujęcie historyczne wskazuje na przesunięcie z systemu prostego do modeli bardzo rozbudowanych. Jedną z przyczyn może być powszechne zainteresowanie innowacjami, nie tylko wśród osób zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową, ale także wśród małych i średnich przedsiębiorców, władzy publicznej i uczelni, na których tworzone są nowe kierunki i inicjatywy promujące postawy proinnowacyjne. Sam termin „innowacyjność" jest obecnie niezwykle modnym czy wręcz nadużywanym wyrażeniem. Wraz z dobrze już znanymi rodzajami innowacji (takimi jak innowacyjność produktu lub procesu) funkcjonują też zupełnie nowe typy – ekoinnowacje, otwarte innowacje czy innowacje popytowe. Pojawienie się tych kolejnych rodzajów wymaga stworzenia odpowiednich modeli do opisu i wyjaśnia-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nia ich rozwoju. Cytując R. Burgelmana, nie sposób nie zgodzić się z jego stwierdzeniem, iż „największym niebezpieczeństwem poza groźbą całkowitej porażki jest odnieść sukces, nie wiedząc jakie są jego przyczyny”[156]. Ponieważ współczesne koncepcje innowacji związane są z nowoczesnymi strategiami firmy, należy podjąć się próby ich definiowania z poziomu mikro.

Początkowe modele działalności innowacyjnej wskazywały na linearny, sekwencyjny proces, opisany przez D. Smitha. Model ten określany jest w literaturze mianem modelu pchanego przez naukę czy podażowego. Punktem początkowym są badania, stan wiedzy czy wyposażenie badawczo-rozwojowe, na które kładziony jest największy nacisk, pomijane są jednocześnie czynniki popytowe. Zgodnie z tym podejściem, śledząc rozwój badań i utrzymując odpowiedni potencjał B+R, można skutecznie prowadzić działalność innowacyjną. Choć model ten dominował do lat 70. XX wieku, to współcześnie jest on wykorzystywany m.in. w przemyśle farmaceutycznym (schem. 3.7).



Schemat 3.7. Model innowacji pchanej przez naukę

Źródło: R. Rothwell, op. cit., s. 233.

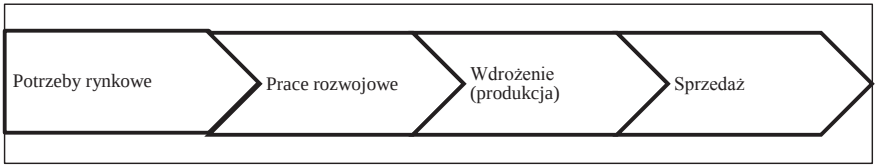
W miarę nasycania się rynku nastąpiło przejście do kolejnej generacji modeli innowacji – ciągnionej przez rynek, w której wzrasta rola klientów[157]. Pierwszym etapem procesu innowacyjnego jest rozpoznanie potrzeb i możliwości rynkowych. Kluczem do sukcesu jest umiejętne przewidywanie krótkookresowych zmian oraz wychwytywanie okazji dla tworzenia nowych produktów. W modelu tym, mimo że zwraca się uwagę na pilne śledzenie potrzeb rynkowych, to podobnie jak w modelu podażowym rola użytkownika innowacji jest bierna (schem. 3.8). Przedsiębiorstwa wykorzystujące go w praktyce wprowadzały głównie innowacje udoskonalające, po to, by wyjść naprzeciw potrzebom rynkowym. Konsekwencją takiego postępowania mogła być utrata zdolności innowacyjnej wskutek niedostrzegania

[156] A. Sudolska, op. cit., s. 5.

[157] Model ten określany jest także jako model popytowy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nowych technologii, które są często źródłem innowacji radykalnych. Podmioty gospodarcze opierające swą działalność na starej technologii mogły być wówczas mniej innowacyjne[158].



Schemat 3.8. Model innowacji ciągnionej przez rynek

Źródło: R. Rothwell, op. cit., s. 233.

Początkowe linearne modele zakładały, że ulepszenia są efektem rozwoju nauki, która niejako przebija się na rynek lub też rynek sygnalizował potrzebę, którą zaspokajano nowymi udoskonaleniami. Praktyka gospodarcza wskazuje jednak na rozbudowaną sieć sprzężeń, tworzącą interakcyjne procesy innowacyjne. Kluczowym problemem w zarządzaniu innowacjami jest poznanie i zdefiniowanie istoty wielu różnorodnych i złożonych zjawisk, a następnie przedstawienie ich za pomocą modeli ułatwiających analizowanie problemów pojawiających się w zarządzaniu[159].

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele publikacji, w których dostrzeżono ograniczenia modeli linearnych, a w zamian proponuje się takie o interaktywnej i rozbudowanej strukturze[160]. A. van de Ven przeanalizował ograniczenia prostych modeli i określił najważniejsze elementy zmieniające podstawowy proces innowacyjny[161]:

– wstrząs wyzwala innowację – wynika on z dostrzeżenia okazji lub osiągnięcia progu niezadowolenia;
– zjawisko szerzenia się idei – w związku z postępem technologicznym zachodzą zmiany w komunikacji globalnej;

[158] M. Zastempowski, op. cit., s. 97–99.

[159] J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 108–109.

[160] Zob. szerzej: A. Griffin, M. Rosenau, G. Castellion, N. Anschuetz, *The PDMA Handbook od New Product Development*, John Wiley & Sons, New York 1996; P. A. Koen, G. Ajamian, R. Burkart i in., *New concept development model: Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end" of innovation*, „Research Technology Management", 2001, no. 44 (2), s. 46–55.

[161] A. van de Ven, H. Angle, M. Poole, *Research on the Management of Innovation*, Harper & Row, New York 1989.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– niepowodzenia są niezwykle częste, ze względu na nagły wzrost zobowiązań i nawarstwiania się błędów;
– do restrukturyzacji przedsiębiorstwa dochodzi często na skutek interakcji zewnętrznych, zmian kadrowych lub nieoczekiwanych zdarzeń;
– najwyższe kierownictwo odgrywa główną rolę we wspieraniu oraz krytycznym kształtowaniu innowacji;
– kryteria oceny sukcesu zmieniają się z biegiem czasu, różnią się w zależności od grupy i mogą uczynić z innowacyjności przedmioty gry rynkowej;
– innowacje to ciągłe zwiększanie wiedzy, ale wiele ich efektów wynika z innych zdarzeń następujących przy okazji ich realizacji.

Tidd i Bessant zwracają uwagę na problemy wynikające z fragmentarycznego postrzegania innowacji. Przedstawia je tabela 3.5[162].

Tabela 3.5. Problemy wynikające z fragmentarycznego spojrzenia na innowacyjność

Spojrzenie na innowacyjność	Skutek
Przez pryzmat silnego działu B+R	technologia, która nie spotka się z zainteresowaniem konsumentów i zostanie odrzucona przez rynek
Jako na domenę określonych technokratów	brak zaangażowania ze strony innych, a tym samym brak dopływu informacji z wielu źródeł
Przez pryzmat rozumienia i wychodzenia naprzeciw potrzebom konsumentów	brak postępu technologicznego skutkującego niezdolnością do zdobywania przewagi konkurencyjnej
Z perspektywy postępów w obrębie danej technologii	trwanie przy wyrobach lub usługach, które rynek przestaje akceptować, lub przy procesach niezaspokajających potrzeb rynku albo takich, których wdrożenie napotyka opory
Jako na domenę wyłącznie wielkich korporacji	słabość mniejszych firm ze zbyt dużą zależnością od większych odbiorców; innowacja destrukcyjna, ponieważ mniejsi gracze z powodu swoich rozmiarów mogą chcieć walczyć nowymi rozwiązaniami technologicznymi i rynkowymi

[162] J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 112–113.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 3.5.

Spojrzenie na innowacyjność	Skutek
Z punktu widzenia epokowych przełomów	stracenie z oczu potencjału innowacji kroczących; jak również niezdolność do dyskontowania i powiększania korzyści ze zmian radykalnych z powodu błędów w funkcjonowaniu mechanizmu stopniowego zwiększania efektywności
Z uwzględnieniem samych tylko strategicznych projektów	przeoczenie przypadkowych okazji, które mogą otwierać nieznane wrota
Wyłącznie przez pryzmat najważniejszych osób	niedostateczne spożytkowanie kreatywności pozostałych pracowników i ich wkładu oraz świeżości spojrzenia w udoskonalenie innowacji
Jako na pochodzącą jedynie z wewnątrz	efekt *not-invented-here* polegający na tym, że dobre pomysły z zewnątrz napotykają opór lub sprzeciw
Jako na pochodzącą wyłącznie zewnątrz	innowacyjności grozi przerodzenie się w proces sprowadzający się do wypełniania specyfikacji zakupów; w efekcie następuje zanik procesu kształcenia i doskonalenia biegłości technologicznej załogi
Z punktu widzenia pojedynczej firmy	osłabienie możliwości czerpania korzyści z różnych form współpracy przy tworzeniu nowych produktów, optymalizacji wspólnych procesów itp.

Źródło: J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 112–113.

W modelach trzeciej generacji (interakcyjnych) występują sprzężenia zwrotne oraz kładzie się nacisk na integrację między działalnością badawczo-rozwojową a marketingiem, czyli czynnikami podażowymi i popytowym, które mają zapewnić efekt synergii. Nowa innowacja może być zarówno wynikiem zmian technologicznych, jak i obserwowanych potrzeb rynkowych[163].

Postęp technologiczny, a co za tym idzie zmiany w zakresie komunikacji, skrócenie cyklu życia produktów i rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju determinowały procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach pod koniec lat 80. XX wieku. Popularnym modelem był wówczas model zintegrowany, zwany także modelem związanego łańcucha, autorstwa S. J. Klinea i N. Rosenberga, którzy zwracają uwagę na konieczność współdziałania

[163] Przykładem tego modelu jest model sprzężeniowy R. Rothwella i W. Zegwelda, więcej zob. R. Rothwell, W. Zegveld, *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow 1985, s. 50; M. Zastempowski, op. cit., s. 99.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

różnego rodzaju jednostek organizacyjnych na wszystkich pięciu etapach procesu innowacyjnego – od etapu potencjalnego rynku, poprzez etap wynalazku, projektowania, wprowadzenia, kończąc na etapie marketingu i dystrybucji. R. Rothwell zwraca uwagę na następujące cechy modelu zintegrowanego (czwartej generacji)[164]:

- występuje w nich równolegle cykl rozwojowy, charakteryzujący się łączeniem pracowników B+R w ramach zespołów;
- silne powiązania z dostawcami i głównymi odbiorcami,
- nacisk na współpracę działów B+R i produkcji;
- w ramach procesów projektowania produktów zwraca się szczególna uwagę na realne możliwości ich wyprodukowania;
- silna współpraca z partnerami w ramach powiązań horyzontalnych (np. *joint venture*).

Model piątej generacji, zwany również modelem symultanicznym (sieciowym), uwzględnia sieciowy charakter innowacji. R. Rothwell określa go mianem „modelu integracji systemów i pracy w sieci". W efekcie wykorzystywania nowoczesnych technologii na coraz większą skalę możliwe jest nawiązywanie współpracy z kooperantami, klientami czy dostawcami, co skutkuje podniesieniem efektywności rozwoju nowych produktów i usług w trakcie całego procesu innowacyjnego[165]. Zdolność tworzenia kontaktów i wielu powiązań z innymi podmiotami coraz częściej determinuje skuteczne generowanie i komercjalizowanie innowacji. Współdziałanie w różnorodnych układach kooperacyjnych ma uzupełniać luki zasobowe oraz sprzyjać powstawaniu nowatorskich pomysłów. Współzależności partnerów będących w tzw. relacjach proinnowacyjnych świadczą o tym, że zaangażowane strony potrzebują nawzajem swoich zasobów, które są niezbędne do tego, aby realizować założone cele[166].

Funkcjonowanie sieci innowacji w znacznym stopniu jest definiowane przez cele i rodzaj powiązań (schem. 3.9). Typ sieci zależy między innymi od stopnia radykalizmu celu innowacyjności w porównaniu z aktualnie prowadzonymi działania czy stopniem podobieństwa zrzeszonych podmiotów. Przedstawiona na poniższym rysunku strefa pierwsza charakteryzuje organizacje o zbliżonej orientacji – klastry, fora branżowe. Cele powstania

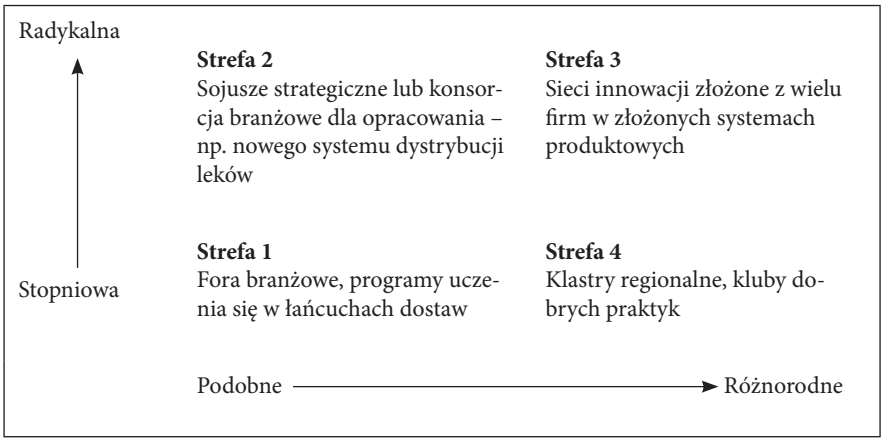
---

164 M. Zastempowski, op. cit., s. 105.
165 Ibidem, s. 106.
166 A. Sudolska, op. cit., s. 81.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

tego typu powiązań jest wymiana doświadczeń, informacji rynkowych, ale również budowanie zaufania i wspólne cele. Z kolei strefa druga to przede wszystkim przedsiębiorstwa z określonej branży, prowadzące prace B+R nad nowymi produktami lub usługami. Przykładem tego rodzaju są sojusze strategiczne czy *joint venture.* Efekt współpracy w dużym stopniu zależy od stopnia otwartości w dzieleniu się wiedzą, a także podziału odpowiedzialności w podejmowaniu ryzyka[167].

Sieciowość określana jest megatrendem, który wzmacnia współczesne trendy obserwowane na globalnym rynku. Dominacja sieci w różnych obszarach zjawisk ekonomicznych i społecznych, dynamika i nieprzewidywalność zachodzących zmian wymuszają na przedsiębiorcach tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych[168].


Radykalna
Strefa 2
Sojusze strategiczne lub konsorcja branżowe dla opracowania – np. nowego systemu dystrybucji leków
Strefa 3
Sieci innowacji złożone z wielu firm w złożonych systemach produktowych
Strefa 1
Fora branżowe, programy uczenia się w łańcuchach dostaw
Strefa 4
Klastry regionalne, kluby dobrych praktyk
Stopniowa
Podobne
Różnorodne

Schemat 3.9. Typy sieci innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 420.

Mrówka wskazuje na model organizacji hiperarchicznej, która jego zdaniem jawi się jako odpowiedź na usieciowienie współczesnego świata. Charakteryzuje się ona następującymi cechami[169]:

---

[167] J. Tidd, J. Bessant, op. cit., s. 420–421.

[168] R. Mrówka, *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 57.

[169] Ibidem, s. 114–116.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

- ułatwienie i przyspieszenie wymiany informacji dzięki brakowi formalnych struktur, co przyczynia się do generowania wartości;
- hiperlinki – relacje każdy z każdym, bez względu na fizyczną lokalizację;
- hiperczas – dostęp członków takiej struktury do najważniejszych informacji w czasie rzeczywistym;
- dzielenie się wiedzą – członkowie swobodnie dzielą się informacjami, nie tyle je gromadzą, ile wykorzystują do współpracy;
- decentralizacja – struktura sieci oparta na zaufaniu, bez sztywnej władzy centralnej;
- płaska struktura – ułatwia interakcję i wymianę opinii;
- brak granic – granice pomiędzy jednostkami organizacyjnymi są płynne, zmienne, zacierają się;
- innowacyjność i wewnętrzna przedsiębiorczość – hiperarchia sprzyja kreatywności i innowacyjności, ułatwia wewnętrzną przedsiębiorczość;
- natychmiastowość, interaktywność, nieformalność, niedotykalność (wirtualność).

Nowoczesne rozwiązania ICT[170] umożliwiają kooperację na rzecz kreowania nowych rozwiązań coraz częściej w skali globalnej. Zjawiskiem wspierającym procesy innowacji jest rozwój otwartej nauki, bazującej na założeniu, że wiedza i kultura są dobrem wspólnym, do których dostęp powinien być swobodny i szeroki[171].

---

[170] Teleinformatyczne (*information and communication technologies*).

[171] Najsłynniejszą wspólnotą wiedzy jest Dolina Krzemowa (*Silicon Valley*), która obejmuje obszar północnej części doliny Santa Clara, znajdującej się w północnej części stanu Kalifornia w Stanach Zjednoczonych. Od lat 50. XX wieku jest to centrum przemysłu nowych technologii (tzw. technopolis) – m.in. przemysłu komputerowego, biotechnologii, inżynierii biomedycznej czy przemysłu farmaceutycznego. Sprzyjające warunki klimatyczne, odpowiednie relacje z uniwersytetami i rządowymi centrami badawczymi, duża liczba wykształconych pracowników i dostęp do kapitału podwyższonego ryzyka (*venture capital*) sprawia, że obszar ten rozwija się niezwykle szybko. Kapitał intelektualny, który stanowią Uniwersytet Stanforda i Uniwersytet Kalifornijski w Berkley oraz szeroko pojęta współpraca na rzecz kreowania nowych rozwiązań, umożliwia stały i dynamiczny postęp w tym regionie. Zob. szerzej: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 332.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Wszystkie podmioty gospodarcze funkcjonują w pewnym kontekście, który przekształca się wraz ze zmianami wewnątrzorganizacyjnymi i zewnętrznymi. Przedsiębiorstwa poszukują synergii z nawiązywanych relacji, czyli korzyści z działania w grupie. Owo współdziałanie może być alternatywą dla konkurowania, którego istotą jest dobrowolna relacja nawiązywana we wspólnym interesie. Perspektywa relacji między organizacją a otoczeniem wskazuje na kreowanie pewnej przestrzeni proinnowacyjnej, w której łatwiej jest osiągnąć pewne rezultaty aniżeli w pojedynkę[172]. Model działalności innowacyjnej szóstej generacji znajduje swe odzwierciedlenie w modelu otwartych innowacji H. Chesbrougha[173].

Koncepcja otwartych innowacji uwzględnia różnorodność możliwości wykorzystania zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, które charakteryzują się odmienną efektywnością i przydatnością. Obecnie coraz częściej podkreśla się wymóg kombinacji różnego typu innowacji współtworzonych z uczestnikami otoczenia. Otwarte procesy innowacyjne scalają wewnętrzne i zewnętrzne idee w formie platform, struktur i systemów wykorzystywanych w modelach biznesowych[174]. Koncepcja otwartych innowacji wskazuje na możliwość pozyskiwania wiedzy z zewnątrz czy wykorzystanie poza przedsiębiorstwem technologii lub wiedzy, która, być może, nie jest strategiczna dla danego przedsiębiorstwa, a ma szansę przynosić korzyści dopiero wtedy, gdy będzie rozwijana poza ramami organizacyjnymi (schem. 3.10). Udostępniając niewykorzystywane rozwiązania innym podmiotom, np. w formie licencji, przedsiębiorstwo czerpie z tego wiele

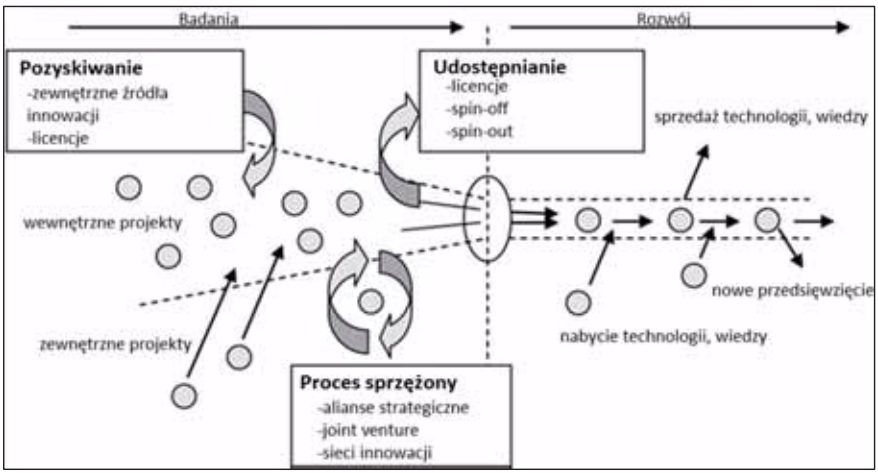
[172] E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2012, s. 255–272.

[173] Model otwartych innowacji został opisany w roku 2003. Poprzez model H. Chesbrough wskazał na, to że źródłem pomysłów może być wiedza tkwiąca w otoczeniu. Założenia modelu dotyczą procesu pozyskania wiedzy, uwzględniając przy tym jej dwustronny przepływ zarówno z otoczenia do organizacji (*inflow*), jak i z organizacji do otoczenia (*outflow*). Zgodnie z tym podejściem proces pozyskiwania wiedzy związany jest z jej transferem od organizacji posiadającej jej nadwyżki do podmiotów, które zgłaszają na nią zapotrzebowanie i są zdolne do jej właściwego komercyjnego wykorzystania. Zob. więcej: H. W. Chesbrough, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2006.

[174] P. Lameras, M. Hendrix, D. Lengyel i in., *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices*, OpEx 2012, www.dropbox.com/s/jig4q0088cruii6/D6.1%20%28FINAL%29.pdf (dostęp: 26.10.2015).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

wymiernych korzyści. Wypracowana wiedza dodatkowo zostanie wykorzystana w praktyce i dzięki temu nie zostanie zmarnowana. Nośnikiem innowacji mogą być pracownicy firmy, którzy zakładając własne firmy na bazie nowej technologii w formie start-up czy spółki spin-off, rozwijają potencjał innowacyjny danego przedsiębiorstwa. Model otwartych innowacji z powodzeniem jest wdrażany przez wiele dużych i uznanych firm, takich jak na przykład P&G, Philips, Nokia i wiele innych. Rozwiązanie to przeznaczone jest również dla mniejszych firm i uczelni wyższych. W otwartej innowacyjności istotne znaczenie mają nowe formy współpracy między przemysłem a uczelniami lub organizacjami otoczenia biznesu, w tym sieci współpracy czy klastering[175].



Schemat 3.10. Istota modelu otwartych innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Lameras, M. Hendrix, D. Lengyel i in., *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices*, OpEx, 2012, s. 17–23.

Modele szóstej generacji opierają się na poszukiwaniu wiedzy iteracyjnej z różnych źródeł, takich jak: dostawcy, klienci, uniwersytety, laboratoria badawcze, konsorcja, konsultanci, start-upy, nowe jednostki biznesowe czy konkurenci i współpracy z nimi podczas całego procesu innowacyjne-

[175] B. Sieniewska, *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010, s. 448–455.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

go (schem. 3.11). Relacje z otoczeniem mają przyczyniać się do wzrostu skuteczności podejmowanych działań, dzięki wykorzystaniu nie tylko wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa, ale także bogatych i zróżnicowanych zasobów otoczenia. Co ważne, wypracowane w ten sposób rozwiązania nie muszą być oferowane wyłącznie na dotychczasowym rynku przedsiębiorstwa, ale za sprawą aktywnej komercjalizacji powinny trafiać na dotychczas funkcjonujące rynki bądź kreować nowe. Stworzona technologia czy zasoby niematerialne (np. *know-how*, wiedza, marka) mogą być cennym źródłem wartości również poprzez ich sprzedaż w formie licencji[176] czy patentu, celem szerokiej ekspansji rynkowej[177]. Do skutecznego wdrażania tej koncepcji w życie niezbędne jest prowadzenie jej w sposób strategiczny, zapewniając przy tym odpowiednią infrastrukturę organizacyjno-informatyczną.

Modele szóstej generacji zwane są także modelami zależności regionalnych, ponieważ coraz większa część odpowiedzialności za kształtowanie warunków do wzrostu innowacyjności spoczywa na lokalnych systemach innowacji (RSI). Podmiotami należącymi do RSI są przedsiębiorstwa, publiczna sfera badań i rozwoju (szkoły wyższe, instytuty państwowe i prywatne) oraz instytucje pośredniczące, do których możemy zaliczyć między innymi centra innowacji, transferu technologii czy instytucje wspierające przedsiębiorczość, np. inkubatory przedsiębiorczości[178]. RSI świadczą o zachodzących zmianach jakościowych, których wzorcem jest rozwój regionalny oparty na procesach innowacyjnych. W praktyce RSI powinny być nastawione na tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, wspieranie potencjału innowacyjnego małych i średnich firm, inicjowanie transferu

---

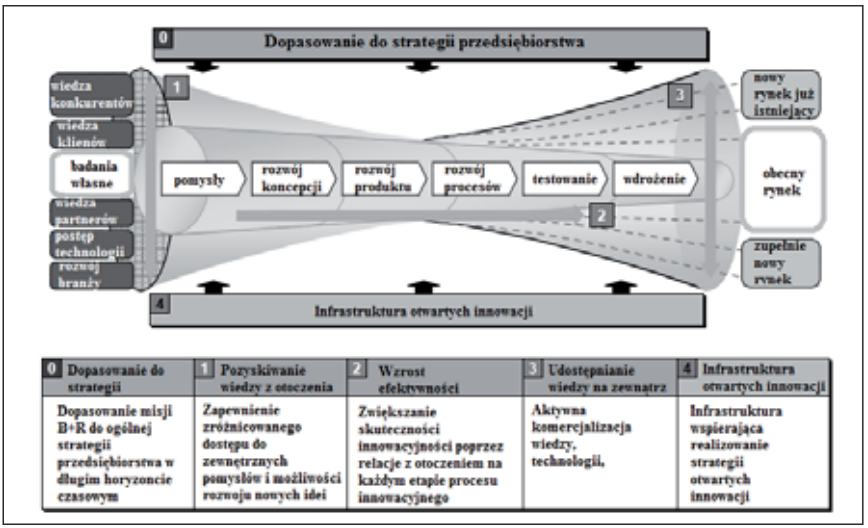
[176] Jedną z form sprzedaży licencji jest franczyza, która jest coraz popularniejszym sposobem prowadzenia biznesu oraz skuteczną formą szerokiej ekspansji rynkowej. Sprzedając licencje, franczyzodawca otrzymuje opłaty miesięczne bądź licencyjne, ponadto nie ponosi kosztów związanych z rozwojem i prowadzeniem kolejnych oddziałów czy punktów, rozwijając jednocześnie biznes i umacniając rozpoznawalność i pozycję marki. Raport dotyczący franczyzy w Polsce pokazuje tendencję wzrostową. W ciągu pięciu ostatnich lat liczba systemów franczyzowych wzrosła o 33% i wynosi ponad 1058. Zob. szerzej: A. Karasek, *Sieci franczyzowe i agencyjne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania,* J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2012, s. 130-143.

[177] D. Fasnacht, *Open Innovation: The New Business Paradigm*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 2009, s. 88–93.

[178] M. Zastempowski, op. cit., s. 125–130.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

technologii oraz rozwijanie sieci współpracy. Rozwój regionów jest wypadkową ich zdolności do stałego generowania i adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych, absorpcji wiedzy i technologii oraz zarządzania w nowatorski sposób[179].



Schemat 3.11. Proces otwartych innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Meissner D., *Globalization and Open Innovation-Implications for Innovations and Technology Policy*, s. 19.

Wśród rozważań nad innowacyjnością regionu, można wyróżnić dwa główne podejścia:

1) tzw. pogląd Marshall-Arrow-Romer – definiujący lokalną specjalizację gospodarczą (*local economic specialization*) jako siłę napędową innowacji;
2) tzw. ujęcie Jacobsa – stawiające na lokalną różnorodność działalności gospodarczej (*local economic diversity*) i heterogeniczność[180].

---

[179] J. Kaźmierski, *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 15.

[180] R. Martin, *Thinking About Regional Competitiveness:Critical Issues*, Background 'Think-Piece' Paper Commissioned by the East Midlands Development Agency, 2005, http://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48731_20100601_124105_RONMART (dostęp 30.10.2015), s. 28.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Jednym z najpopularniejszych kierunków rozwijających się w regionalistyce, związanych z innowacyjnością oraz konkurencyjnością regionów, jest tzw. inteligentna specjalizacja regionów, obejmująca między innymi wspieranie rozwoju klastrów[181]. W efekcie kładziony jest nacisk na doskonalenie kwalifikacji, zdobywanie wiedzy, umiejętności i kompetencji. Istotna jest także koncentracja na coraz lepszym powiązaniu podmiotów funkcjonujących na danym obszarze, poprzez rozwój technologii i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Rozwój przedsiębiorstw kształtowany jest przez terytorialną koncentrację, specjalizację działalności gospodarczej, a także transfer i rozprzestrzenianie się wiedzy. Kumulacja działalności gospodarczej umożliwia przedsiębiorcom na eksploatowanie wspólnej bazy infrastrukturalnej czy benchmarking. Terytorialne formy organizacji produkcji, funkcjonujące jako systemy wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw i instytucji, stanowią większą wartość dla ogólnego rozwoju gospodarczego niż ich suma funkcjonujących osobno[182].

Ostatnim modelem – siódmej generacji – jest ten uwzględniający podmiotowość w działalności innowacyjnej. Model ten nie jest jeszcze powszechnie opisywany. Można jednak zauważyć wzrost zainteresowania tematyką związaną z uwzględnieniem cech, potrzeb i uwarunkowań poszczególnych uczestników procesu innowacyjnego[183]. W myśl koncepcji wpisujących się w ten typ modeli działalności innowacyjnej można zaznaczyć, że główna uwaga poświęcona jest pracownikom. Efektywność kreowania, realizowania i wdrażania w życie nowych rozwiązań zależy bezpośrednio od osób tworzących w organizacji innowacje. Wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie realizować skutecznie działań innowacyjnych ze względu na bariery wewnętrzne. Od zaangażowania pracowników, ich nastawienia

---

[181] M. Przeor, *Innovation funding opportunities in Smart Specialisation*, 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/events/index_en.htm (dostęp: 30.10.2015).

[182] T. Dorożyński, *Instytucje otoczenia biznesu a rozwój przedsiębiorstw – ujęcie regionalne*, „Zarządzanie i Finanse", 2013, t. 11, nr 1, cz. 3, s. 141.

[183] Badania w tym zakresie były prowadzone w Polsce, m.in. w ramach projektu badawczego „Badania nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami zachowań innowacyjnych podmiotów działających w ramach porterowego klastra", zob. szerzej: T. Bal-Woźniak, op. cit., s. 161. Problematyka dotycząca indywidualnych zachowań innowacyjnych (*open innovator*) została także opisana przez A. Salter, P. Criscuolo, A. L. Ter Wal, *Coping with Open Innovation: Responding to the Challenges of External Engagement in R&D* (January 10, 2014), „California Management Review", 2014, vol. 56, no. 2,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

i umiejętności współpracy zależy to, czy założenia modeli piątej i szóstej generacji będą realizowane[184]. W podejściu tym zwraca się uwagę na to, że organizacje będą w stanie nawiązywać szeroko pojętą współpracę z otoczeniem tylko wówczas, gdy na poziomie firmy kooperacja między poszczególnymi komórkami i działami będzie funkcjonowała w sposób uwzględniający potrzeby indywidualne pracowników, niezbędne do prawidłowego realizowania strategii innowacyjnej.

Jak podkreśla T. Bal-Woźniak, to właśnie na gruncie zachowań organizacyjnych stawiane są wyzwania istotne dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Zachowania te są utożsamiane ze stanem ducha uformowanego przez funkcjonujące normy, zachęty czy zakazy, które ukierunkowują sposób postępowania jednostki w organizacji. Kluczowe jest zatem takie zarządzanie kapitałem ludzkim, które sprawi, że pracownicy będą[185]:

- bardziej nowatorscy i twórczy w swojej pracy;
- bardziej angażować się w pracę;
- akceptować określony poziom zmian;
- zaangażowani w organizacyjne uczenie się[186];
- poszukiwać możliwości innowacji oraz gromadzić informacje na temat tych szans;
- odnosić się do działań, które służą dobru wspólnemu poprzez rozwój i korzystne zmiany w organizacji;
- analizować i przedstawiać, popierać lub konstruktywnie oceniać pomysły, rozwiązania, zarówno na etapie ich tworzenia, jak i testowania czy ewaluacji;
- propagować zachowania niezbędne przy urzeczywistnianiu potencjalnych idei i rozwiązań;
- czynnie uczestniczyć w całym procesie innowacyjnym.

---

[184] L. Mortara, T. Minshall, *How do large multinational companies implement open innovation?*, „Technovation", 2011, 31, s. 586–597.

[185] A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 28–29.

[186] Termin „organizacyjne uczenie się" występuje w literaturze jako uczenie się organizacji, przynoszące wymierne efekty w postaci wyższej jakości zasobów ludzkich. Odwołuje się do wewnętrznych, indywidualnych motywacji. Rozumiane jest także przez pryzmat mistrzostwa osobistego, wspólnej wizji, myślenia systemowego i działań zespołowych, zespołowego uczenia się, kształcenia ustawicznego. Fundamentalne znaczenie przypisuje się kreatywności. Zob. szerzej: T. Bal-Woźniak, op. cit., s. 75–76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Szansą na zintensyfikowanie innowacyjności jest zatem podejście podmiotowe. Ów podmiot innowacyjności, którym zawsze jest człowiek, stanowi filar budowania całych struktur, systemów i strategii rozwoju. Wszelkie mechanizmy innowacyjne mogą skutecznie funkcjonować jedynie na bazie silnego kapitału ludzkiego oraz niematerialnego, warunkującego poziom kompetencji innowacyjnych[187].

Innowacyjność indywidualna pracowników przejawia się w zachowaniach innowacyjnych, które są determinowane przez[188]:

- zarządzanie sobą;
- inicjatywę;
- ekstrawersję i otwartość na doświadczenie;
- postrzeganie sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej;
- postrzeganie pracy jako wyzwania;
- pozytywne oczekiwane wyniki pracy;
- samoocenę i status w organizacji;
- dostęp do informacji poufnych;
- poczucie satysfakcji;
- zaangażowanie.

Szczególne znaczenie mają także zmienne podmiotowe takie jak: osobowość, kapitał psychologiczny, wiedza, kompetencje osobiste, postawy i motywacje.

W inicjowaniu twórczej aktywności zawodowej kluczowa jest rola środowiska pracy. Zdaniem J. Smythe zaangażowanie pracowników podnosi wartość codziennych decyzji i procesów zmian. Podkreśla on jednocześnie rolę lidera[189], który dzięki swym zdolnościom potrafi zaangażować ludzi, tworząc jednocześnie kulturę proinnowacyjną[190].

Przedstawione w niniejszym rozdziale teorie i modele innowacji wskazują na rosnącą rolę zasobów niematerialnych. Światowe trendy w zarządzaniu czy prowadzona polityka unijna jednoznacznie wskazują, iż budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek powinno być oparte

---

187 T. Bal-Woźniak, op. cit., s. 80.

188 A. Wojtczuk-Turek, op. cit., s. 45.

189 Zdaniem J. Smythe „model odgórnego podejmowania decyzji należy wzbogacić lub zastąpić modelami otwierającymi proces decyzyjny na wszystkich, którzy mogą powiększać wartość". Zob. szerzej: J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 17.

190 Ibidem, s. 48–49.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

na współpracy, wspieraniu postaw oraz działań przedsiębiorczych i innowacyjnych. K. G. McGee zauważa, że nawet niewielkie przeobrażenia mogą być powodem sukcesu, pod warunkiem, że będą realizowane w czasie rzeczywistym. Opisuje on zjawisko szoku teraźniejszości, które związane jest z trudnościami w „modyfikowaniu stylu pracy i zarządzaniu w taki sposób, by koncentrować się na wykrywaniu zdarzeń zamiast reagowaniu na nie". Zjawisko to wskazuje na wyzwanie związane z ogromem informacji o „tu i teraz" oraz potrzebą wypracowania umiejętności indywidualnych, które – sformułowane w postaci elastycznych struktur organizacyjnych i zachowań innowacyjnych – pomogą efektywnie sterować przedsiębiorstwem przyszłości w czasie rzeczywistym[191].

---

[191] K. G. McGee, *Bądź czujny. Wykorzystywanie okazji biznesowych dzięki szybkiemu reagowaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 230–232.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Rozdział 4

Krzysztof Krukowski

Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w czasie kryzysu

Lepiej kontrolować błędy swoje niż cudze
Demokryt

4.1. Przyczyny i skutki kryzysu finansowego

Gospodarka Polski od 1990 roku wyróżnia się na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej dodatnim wzrostem gospodarczym, czyli procentem wzrostu realnego PKB *per capita*. Jest to jeden ze wskaźników, za pomocą którego można ocenić wpływ światowego kryzysu finansowego z roku 2008 na gospodarkę kraju. Pozostałe wskaźniki to zadłużenie finansów publicznych, stopa bezrobocia oraz inflacji cen dóbr konsumpcyjnych. W czasie kryzysu finansowego polska gospodarka zanotowała największy wzrost PKB pośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a Polskie banki zanotowały zyski. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce nie odczuły kryzysu. Ze względu na globalny charakter kryzysu finansowego, którego kulminacja nastąpiła w roku 2008, podmioty działające w Polsce odczuły jego skutki. W 2009 roku Bank Światowy szacował, że globalny kryzys finansowy spowodował, że dodatkowe 53 mln ludzi żyje w ubóstwie (za mniej niż 2 USD na dzień),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

głównie z powodu spadku globalnego wzrostu gospodarczego[192]. Wielkość tego kryzysu była tak duża, że zakłóciła światowe systemy finansowe, w wyniku czego nie było gospodarki na świecie, która była całkowicie odizolowana od jego wpływu. W początkowym okresie zaburzenia na światowych rynkach finansowych ograniczały się w Polsce głównie do rynków kapitałowych. Najbardziej skutki kryzysu odczuły w pierwszej kolejności duże przedsiębiorstwa, jednak w dłuższej perspektywie dotknęły również przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich.

Wśród najważniejszych przyczyn kryzysu finansowego, mających wpływ na światowy wzrost gospodarczy oraz na rozwój sektora przedsiębiorstw, wymienić należy[193]:

1. Gwałtowne zmniejszenie się wyceny majątku posiadanego przez gospodarstwa domowe, zwłaszcza w krajach najwyżej rozwiniętych. Miało to wpływ na ograniczenie popytu na dobra i usługi. Wpłynęło to również na ograniczenie dostępności kredytu konsumpcyjnego. Do przyczyn wystąpienia zaburzeń na światowych rynkach finansowych należy zaliczyć narastającą w ciągu ostatniego dziesięciolecia skalę globalnych nierównowag oraz problemy, jakie były wynikiem długotrwałego utrzymywania się (realnych) stóp procentowych na niskim poziomie[194].
2. Kryzys finansowy utrudnił dostęp do kredytu przedsiębiorcom, jak również podwyższył jego cenę. W Polsce zjawisko to w pierwszej kolejności wpłynęło na duże przedsiębiorstwa. Podmioty z sektora MSP, wykorzystujące przeważnie własne środki finansowania, odczuwały tego skutki pośrednio.
3. Ograniczenie przez banki akcji kredytowej. Mniejsza dostępność zarówno kredytu inwestycyjnego, jak i obrotowego, postawiła w szczególnie trudnej sytuacji przedsiębiorstwa wysoko zadłużone.

---

[192] C. Y.-Y. Lin L. Edvinsson, J. Chen T. Beding, *National Intellectual Capital and the Financial Crisis in Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Romania, and Poland*, Springer Briefs in Economics, 2004, s. 1

[193] W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 24.

[194] *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2009, s. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

4. Spadek cen nieruchomości spowodował załamanie aktywności sektora budowlanego, tym silniejsze, im większy był wcześniej wzrost budowy mieszkań. Często uznaje się to za główną, ale nie samoistną przyczynę kryzysu, wynikającą głównie z załamania rynku nieruchomości w USA. Powodem tego było bowiem kilka ważnych uwarunkowań, które ją poprzedzały. Po pierwsze, dobra koniunktura gospodarcza w USA od początku lat 90. XX wieku[195], po drugie, polityka niskich stóp procentowych Banku Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych, po trzecie, nisko oprocentowane kredyty hipoteczne napędzające koniunkturę na rynku nieruchomości, co przełożyło się na *boom* na nowe mieszkania i domy.
5. Spadek zakupów konsumenckich i utrudniony dostęp do kredytu spowodował zmniejszenie wydatków inwestycyjnych przedsiębiorstw.
6. Wzrost bezrobocia, przyczyniający się do dalszego pogorszenia nastrojów konsumenckich i ograniczenia zakupów.
7. Nieuregulowany rynek pozagiełdowych instrumentów pochodnych, z którego korzystały banki po to, aby pozbyć się niepewnych wierzytelności. Czyniły to za pomocą tzw. sekurytyzacji. Mechanizm ten polega na tym, że zagrożone kredyty łączy się z innymi wierzytelnościami, zamienia w obligacje, a następnie sprzedaje innym instytucjom finansowym. Banki powoływały w tym celu specjalne fundusze sekurytyzacyjne[196].

Według A. Wojtyny do przyczyn kryzysu finansowego zaliczyć należy również czynniki psychologiczne (tzw. zachowanie stadne) oraz silne interakcje między sferą finansową i sferą realną[197]. Stwierdza on również, że można przypuszczać, iż pełniejsza ocena przyczyn kryzysu finansowego będzie możliwa dopiero za kilka, a może nawet za kilkanaście lat.

Podsumowując, bez konkretnego charakteru powiązań pomiędzy poszczególnymi przyczynami kryzysu finansowego oraz bez określania ich ważności przyjmuje się, że kryzys „jest rezultatem interakcji ośmiu

---

[195] W. Nawrot, *Globalny kryzys finansowy: przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, Warszawa 2009, s. 57.

[196] K. Goral, *Etyka i ekonomia – diagnoza przyczyn światowego kryzysu finansowego w świetle encykliki Caritas in veritate*, „Kultura – Media – Teologia", 2013, 14, s. 11.

[197] A. Wojtyna, *Gospodarki wschodzące w obliczu kryzysu finansowego: duża odporność czy podatność?*, „Gospodarka Narodowa", 2010, nr 9, s. 26

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

silnych czynników: bańki na rynku nieruchomości; eksplozji długu; słabości finansowej banków; nieumiejętnej wyceny ryzyka; błędu w polityce pieniężnej; nadmiernej skłonności do oszczędzania w Chinach i w niektórych innych krajach; pobłażliwości i niekompetencji instytucji regulujących oraz uległości agencji ratingowych"[198].

Kryzys finansowy wpływał głównie na sektor finansowy oraz na duże podmioty, które opierają swoje działanie na intensywnej współpracy z instytucjami finansowymi. W gospodarce wystąpił jednak efekt „zarażania się", polegający na przenoszeniu skutków kryzysu na pozostałe podmioty funkcjonujące na rynku, w tym na małe i średnie, które, wydawało się, były „daleko" od źródeł kryzysu. Przenoszenie się tych efektów następowało poniższymi kanałami[199]:

- handlowym – nastąpił spadek eksportu w wyniku pogorszenia się koniunktury u głównych partnerów handlowych;
- inwestycji bezpośrednich w krajach rozwijających się – wystąpiło zniechęcenie dużych korporacji do inwestowania (wynikające z dostępności kredytu, paraliżu sektora bankowego oraz ogólnego wzrostu niechęci do podejmowania ryzyka przy inwestowaniu);
- zawirowania na lokalnych rynkach finansowych – kraje o mocnych fundamentach makroekonomicznych poczuły zagrożenie, że z powodu ogólnoświatowego załamania zaufania do rynków wschodzących stabilność ich walut będzie zagrożona, a koszty pozyskania kapitału się zwiększą; wiele krajów rozwijających się, zwłaszcza w Europie Środkowo-Wschodniej, nadmiernie uzależniło się od napływu kapitału zagranicznego;
- pogarszanie się sytuacji w krajach rozwijających się – osłabienie siły walut, wzrost bezrobocia, problemy sektora finansowego, pogorszenie się sytuacji budżetowej oraz nastrojów firm i konsumentów.

Główne czynniki chroniące polską gospodarkę od drastycznego spowolnienia to między innymi[200]:

---

198 Ibidem, s. 27–28.

199 W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, op. cit., s. 25.

200 EU-27 Watch, The effects of financial crisis on Poland, foundation for European studies – European Institute. 2012, http://www.eu-27watch.org/?q=node/109 (dostęp: 30.10. 2015).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– polska gospodarka jest bardziej zamknięta w porównaniu z innymi państwami członkowskimi UE;
– polski rząd wykorzystał silną deprecjację złotówki w stosunku do euro, aby zwiększyć swoją konkurencyjność;
– napływ funduszy unijnych i inwestycje z nimi związane złagodziły niepełne wykorzystanie mocy produkcyjnych oraz zaostrzenie warunków kredytowych;
– prywatna konsumpcja gospodarstw domowych, konserwatywna polityka regulacyjna i równowaga polskich banków.

Do powyższych okoliczności można dodać również takie czynniki, jak[201]:

– PKB Polski był stosunkowo słabo uzależniony od eksportu (ok. 39,5% w 2009 r.);
– występowanie dużego popytu wewnętrznego (głównie implikowanego spożyciem indywidualnym);
– dodatni wkład eksportu netto w tworzenie PKB.

Mimo to polskie przedsiębiorstwa odczuły efekty kryzysu, nawet jeśli niektóre z nich słabiej od innych podmiotów z krajów Unii. Wynika to między innymi z następujących przyczyn[202]:

– kryzys dotarł do Polski bezpośrednio po zakończeniu głębokich reform, związanych z transformacją gospodarczą; wynikają z tego słabości o charakterze strukturalnym;
– program inwestycyjny jest w znacznym stopniu uzależniony od importu kapitału, co może długookresowo utrudnić finansowanie inwestycji przedsiębiorstw, jak również podnieść ich koszt;
– sektor bankowy jest w dużym stopniu zintegrowany ze światowym systemem bankowym;
– polskie przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniły się od eksportu na rynki zachodnioeuropejskie (w latach 2004–2008 wskutek gwałtownego wzrostu wymiany handlowej po rozszerzeniu Unii);

---

[201] J. Nazarczuk, *Wpływ światowego kryzysu finansowego na gospodarkę polski i jej regionów*, [w:] R. Kisiel, M. Wojarska (red.), *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach", Olsztyn 2013, s. 82.

[202] W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, op. cit., s. 26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– Polska oferuje firmom stosunkowo trudne warunki prowadzenia działalności, z uwagi na wysokie obciążenia podatkowe i mnożenie barier biurokratycznych.

Polska gospodarka należy do wschodzących i przez to można zidentyfikować charakterystyczne dla niej źródła podatności na kryzysy, do których można zaliczyć[203]:

– „stany dużej nierównowagi makroekonomicznej (przede wszystkim budżetowej i na rachunku bieżącym);
– obarczone znacznym ryzykiem sposoby finansowania stanów nierównowagi; negatywna ocena przez inwestorów zagranicznych polityki rządu, mającej na celu zwiększenie długookresowej wiarygodności kredytowej kraju;
– system stałych lub *quasi*-stałych kursów walutowych, który zwiększa prawdopodobieństwo nierównowagi na rachunku bieżącym oraz niedoszacowania ryzyka kursowego przez kredytobiorców;
– nieadekwatny system regulacji w sektorze bankowym, gwarancje rządowe, korupcja i inne zakłócenia mikroekonomiczne, które mogą prowadzić do zjawiska pokusy nadużycia oraz do nadmiernego poziomu inwestowania lub zaciąganych kredytów;
– wstrząsy polityczne, które zwiększają niepewność inwestorów co do przyszłej polityki gospodarczej;
– szoki egzogeniczne mające silniejszy wpływ na kraje na niższym poziomie rozwoju (szoki surowcowe, znaczny spadek popytu na rynkach eksportowych, silny wzrost kosztu finansowania lub spadek dostępu do niego czy wzrost awersji do ryzyka wśród inwestorów zagranicznych)".

Kryzys finansowy miał duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce. Skala tego wpływu uwarunkowana była wieloma czynnikami, zależnymi między innymi od wielkości przedsiębiorstwa, jego zadłużenia, struktury eksportu, ale również od czynników wewnętrznych, czyli kondycji danego podmiotu. Przedsiębiorstwa nie mają wpływu na przyczyny powstawania kryzysów, ale mogą swoim działaniem zniwelować ich skutki. Szczególnie w działalności operacyjnej, ale również strategicznej, przez odpowiednie planowanie swej przyszłości.

---

[203] A. Wojtyna, op. cit., s. 40.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

4.2. Działania przedsiębiorstw w czasie kryzysu

W ciągu ostatnich lat zarządzanie kryzysowe koncentruje się na zdefiniowaniu i klasyfikowaniu kryzysu w taki sposób, by zarządzający byli w stanie zrozumieć ich naturę oraz by byli przygotowani na ich wystąpienie. Dlatego też przedsiębiorstwa, szczególnie te duże, skupiają się na opracowaniu strategicznych zasad i umiejętności komunikacyjnych w rozwiązywaniu potencjalnych sytuacji kryzysowych. W literaturze występuje wiele definicji kryzysu. P. Shrivastava definiuje kryzys jako: zjawisko o małym prawdopodobieństwie wystąpienia, ale o dużych jego konsekwencjach, będących w stanie zagrozić funkcjonowaniu organizacji oraz jej rentowności[204]. Podobnie definiuje kryzys I. I. Mitroff, zwracając uwagę na jego nieoczekiwany charakter (mało prawdopodobny, losowy) i na czynniki wpływające na jego pojawienie się. Według tego autora kryzys jest efektem wystąpienia nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze[205]. Według J. Reida kryzys obejmuje każde zjawisko, które może mieć niekorzystny wpływ na ogólną kondycję finansową organizacji, jej związek z odbiorcami lub jej reputację na rynku[206]. W jeszcze innej definicji R. Oldcorn zwraca uwagę na fakt, że kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa lub zagrażających temu funkcjonowaniu[207]. Z kolei według P. Druckera kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw wyspecjalizowanych. Zauważa on również, że innowacje nie są gwarancją na zniknięcie kryzysu i przetrwanie przedsiębiorstwa[208].

---

[204] P. Shrivastava, *Strategic management: Concepts and practices*, South-Western, Cincinnati 1987, s. 194

[205] I. I. Mitroff, Ch. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacji kryzysowej, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 17.

[206] J. Reid, *Crisis management: Planning and media relations for the design and construction industry*, Wiley, New York 2000, s. 17.

[207] A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji", 2002, nr 2, s. 33.

[208] P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 138.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

W literaturze można również znaleźć pojęcie kryzysu jako formy patologii w rozwoju organizacji[209].

Z powyższych definicji można wnioskować, że kryzys jest incydentem, który nie jest pożądany przez przedsiębiorstwo, a jednocześnie w organizacji muszą pojawić się działania mające na celu zminimalizowanie jego wpływu na jakikolwiek obszar jej funkcjonowania (np. finanse, zasoby ludzkie, zarządzanie). Dlatego też można stwierdzić, że kryzys jest sytuacją lub zestawem okoliczności, które zagrażają integralności, reputacji lub funkcjonowaniu organizacji w różnych jej obszarach. Istotne jest również to, że szkody, jakie może wywołać kryzys, bardzo często są znaczące i organizacje nie mogą lub nie potrafią same, natychmiast, w większości przypadków im się przeciwstawić. W teorii zarządzania można spotykać wiele typologii kryzysów. Zostały one zaprezentowane w tabeli 4.1.

Podziały kryzysów są opracowane na podstawie wielu kryteriów. Zaliczyć do nich można[210]:

- tempo przebiegu i czasu trwania kryzysu;
- miejsca powstania przyczyn;
- skutki, jakie wywołuje kryzys;
- przyczyny, które wywołują kryzys;
- zdolność przystosowania się przedsiębiorstw do zmian;
- zdolność panowania nad kryzysem;
- sfera działań przedsiębiorstwa;
- fazy przebiegu (rozwoju) sytuacji kryzysowej;
- kryteria i symptomy sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie.

Rodzaje kryzysu można również rozpatrywać ze względu na sfery działania przedsiębiorstwa (funkcje przedsiębiorstwa). Zwróciła na to uwagę G. Gierszewska, definiująca kryzys w przedsiębiorstwie jako sytuację (stan), w jakiej w wyniku spiętrzenia trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu[211]. Sfe-

---

[209] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999, s. 20–21

[210] R. Klepka, *Specyfika kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2013, nr 32, s. 140–143.

[211] G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Za-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

ry te można wyróżnić, biorąc pod uwagę obszary funkcjonalno-zasobowe organizacji. W ramach rozumianego podziału można wyodrębnić kryzysy w następujących obszarach: finansowym, marketingowym, badawczo-rozwojowym, zasobów ludzkich, sprzedaży, organizacji i zarządzania, jakości, produkcyjnym i logistycznym. Przykładowo do podstawowych przyczyn powstania kryzysu w sferze marketingowej zaliczyć można: zamknięcie lub ograniczenie kanałów dystrybucji, niską konkurencyjność produktu, spadek wielkości sprzedaży, spadek udziału w rynku, osłabienie wizerunku przedsiębiorstwa.

Tabela 4.1. Rodzaje kryzysów w organizacji

Kryterium podziału	Rodzaje kryzysów	Charakterystyka
Tempo przebiegu i czasu trwania	nagły lub natychmiastowy	charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie, a wszelkie decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie
	przewlekły	długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu; zazwyczaj zarządy przyjmują postawy biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie; wywołują go plotki, pogłoski, spekulacje przekazywane „z ust do ust" lub nagłaśniane przez media
Miejsce powstania przyczyn	wewnętrzny	spowodowany czynnikami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa, takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa
	zewnętrzny	wywoływany przez czynniki spoza organizacji, które mogą dotyczyć sytuacji ekonomicznej czy gospodarczej państwa lub mogą być związane ze środowiskiem naturalnym
Skutki, jakie wywołuje	destrukcyjny	powoduje zniszczenie organizacji, np. jej upadek
	twórczy	doprowadza do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa

chodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 4.1.

Kryterium podziału	Rodzaje kryzysów	Charakterystyka
Przyczyny, które go wywołują	rzeczywisty	spowodowany różnorodnymi czynnikami, które prowadzą zwykle do wielu problemów w przedsiębiorstwie
	wirtualny	sztucznie wytworzony w celu doprowadzenia do zmian, a w konsekwencji do rozwoju i zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa
Zdolność przystosowania się do zmian	adaptacji	przejawem są kłopoty z przystosowaniem się do zagrożeń, najczęstszą przyczyną jest skostnienie struktur organizacyjnych i procedur zarządzania oraz brak możliwości zastosowania rozwiązań i metod stosowanych w przeszłości do zmienionych warunków działania.
	ciągłości	spowodowany rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian; o ile zmiany są potrzebne, o tyle organizacja potrzebuje też, aby jej rdzeń zarządzania, kulturowy, proceduralny był zestandaryzowany i miał znamiona stabilności niezależnie od potrzeby zmian; problem w tym, by stworzyć takie procedury zarządzania, aby zmiany móc wprowadzać elastycznie i krocząco
Fazy przebiegu (rozwoju) sytuacji kryzysowej	potencjalny	zagrożenie dla działalności organizacji i realizowanych celów wynikających z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych
	ukryty	występowanie trudności w realizowaniu celów organizacji i gospodarowaniu zasobami, często utożsamiany z tzw. trudnościami przejściowymi, które zdarzają się wszystkim organizacjom i stanowią immanentną cechę działalności gospodarczej
	jawny	pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które zagrażają jej istnieniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Klepka, *Specyfika kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2013, nr 32, s. 140–143; A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2008, s. 75.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

W literaturze można również spotkać dychotomiczny podział kryzysów, który prezentuje tabela 4.2. W takim przypadku pierwszą grupę tworzą kryzysy, które wynikają z finansów organizacji, a drugą grupę wynikające ze sfery operacyjnej[212].

Tabela 4.2. Dychotomiczny podział kryzysów

Rodzaj kryzysu	Objawy
Finansowe	– niekorzystne kształtowanie się wartości wskaźników finansowych; – niezdolności jednostki do terminowej spłaty zobowiązań, a zwłaszcza kredytów; – wycofanie zasilania finansowego przez banki lub dostawców; – zastępowanie przez dostawców sprzedaży kredytowej przez transakcje gotówkowe; – brak środków na inwestycje lub nawet na odtwarzanie wartości środków trwałych; – brak możliwości sfinansowania uruchomienia produkcji ważnych, nowych wyrobów lub szczególnie ważnych inwestycji; – finansowanie działalności głównie z kredytu kupieckiego; – występowanie poważnych strat z działalności operacyjnej (zwłaszcza powtarzających się w kolejnych latach); – istotnie ujemnych wartości przepływów środków pieniężnych netto; – niewypełniania ustalonych z bankiem warunków umów kredytowych; – przekroczenia limitów kredytowych
Operacyjne	– utrata kluczowego personelu i trudności z pozyskaniem odpowiednich następców (trudności skompletowania kadry kierowniczej); – złe zarządzanie i przeinwestowanie; – trudności z pozyskaniem odpowiedniej siły roboczej czy też niedobór ważnych surowców; – trudna sytuacja spółki matki, gdy podległa jej jednostka jest od niej uzależniona finansowo lub operacyjnie; – silnie skonfliktowanie załogi; – uzależnienie od jednego odbiorcy, dostawcy lub produktu; – utrata podstawowych rynków zbytu, licencji czy głównego dostawcy; – ryzykowne zmiany technologiczne; – zewnętrzne z związane z otoczeniem organizacji dalszym oraz bliższym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Klepka, *Specyfika kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie*, s. 144–145.

[212] A. Hołda, *Istota drzew decyzyjnych i możliwość ich wykorzystania w prognozowaniu upadłości jednostek produkcyjnych w polskich realiach gospodarczych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami, inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, t. 2, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 352, cyt. za: R. Klepka, op. cit., s.143

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Pomimo wieloznacznego rozumienia pojęcia kryzysu, można wskazać wiele cech, którymi on charakteryzuje się. Zaliczyć do nich można[213]:

- ograniczające możliwości rozwojowe organizacji;
- pogorszenie kondycji finansowej organizacji;
- trwale zakłóconą działalność przedsiębiorstwa;
- zagrożenie realizacji celów strategicznych;
- zagrożenie istnienia organizacji lub jej części (funkcji);
- utracenie kontroli nad działalnością (pozorne lub rzeczywiste);
- zaburzenie równowagi wewnętrznej organizacji;
- możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania lub reputacji, co pogarsza jej wizerunek;
- wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników oraz niski stopień przewidywalności kryzysu.

Oprócz wyżej wymienionych rodzajów kryzysów należy zwrócić uwagę na podział zaproponowany przez I. I. Mitroffa[214]. Wyróżnił on kryzysy: gospodarczy, informacyjny, fizyczny (utrata kluczowych zakładów i urządzeń), zasobów ludzkich, reputacji, klęski naturalne oraz akty psychopatyczne. Inny podział przedstawili P. Hwang i J. D. Lichtenthal[215]. Podzielili oni kryzysy na nagłe i skumulowane. Za główne wyznaczniki tego podziału uznali: czas (prędkość) powstawania, przewidywalność, specyficzność, poziom rozpoznania, punkt zapalny oraz prawdopodobieństwo wystąpienia.

Z kolei według B. Wawrzyniaka przyczyny kryzysu związane są z zarządzaniem przedsiębiorstwem (kadra zarządzająca, polityka finansowa, polityka kadrowa itp.) oraz związane z zakresem i rodzajem prowadzenia działalności (np. liczba i różnorodność produktów, zakres działalności pomocniczej, liczba i rodzaje rynków zbytu itp.[216]).

W obecnym czasie należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną z przyczyn kryzysów we współczesnych przedsiębiorstwach, a mianowicie związaną z informacją (dostępem do niej, pozyskaniem oraz zarządzaniem). Wyni-

---

[213] A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 68.

[214] M. Aba-bulgu, M. Sardar Islam N., *Corporate Crisis and Risk Management. Modeling, Strategies and SME Application*, Emerald Group Publishing 2006, s. 15.

[215] P. Hwang, J. D. Lichtenthal, *Anatomy of organizational crises*, „Journal of Contingencies and Crisis Management", 2000, no. 8 (3), s. 129–139.

[216] B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000, s. 68.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

ka to z faktu, że informacja obecnie stanowi jeden z podstawowych czynników świadczących o trafności decyzji podejmowanych przez kadry zarządzające przedsiębiorstwami. Zagrożenia dla organizacji wynikające ze złego zarządzania informacjami wywołane mogą być przez[217]:

- niewystarczające zasoby na zbieranie informacji o nadchodzących zagrożeniach;
- niechęć do rozpowszechniania informacji uznanych za poufne;
- luki w wiedzy członków organizacji;
- brak umiejętności w agregowaniu dostępnych informacji, ale rozrzuconych po organizacji;
- zaniedbania i malwersacje pracowników;
- niski poziom pamięci organizacyjnej, spowodowany fluktuacją pracowników;
- nieumiejętność wyciągania wniosków z wydarzeń z przeszłości;
- niejasno sformułowany podział obowiązków.

Wawrzyniak zidentyfikował „pułapki w zarządzaniu" jako źródła kryzysu w organizacjach, które są przyczynami kryzysu. Wyróżnił on pułapki[218]:

- przywództwa,
- niedoceniania przeciwnika,
- uwikłania w układy obejmujące stosunki z klientami, dostawcami, pracownikami,
- skostnienia procedur,
- oraz zbyt gwałtownych zmian.

Ich charakterystykę przedstawia tabela 4.3.

---

[217] M. H. Bazerman, *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce*, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2006, s. 112.

[218] B. Wawrzyniak, *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), op. cit., s. 53–56.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 4.3. „Pułapki w zarządzaniu" jako źródła kryzysu w organizacjach według B. Wawrzyniaka

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Pułapka przywództwa	polega na przenoszeniu wartości reprezentowanych przez przywódcę na wartości zarządzania organizacją, co może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki
Pułapka niedoceniania przeciwnika	lekceważenie sygnałów koniecznych zmian oraz nadmierna wiara w strategię, która wcześniej przyniosła sukces organizacji
Pułapka uwikłania w układy obejmujące stosunki z klientami, dostawcami, pracownikami	konieczność podjęcia zmian, a nie trwania w układach ukształtowanych w toku przyjętego systemu zarządzania, który okazał się nieefektywny
Pułapka zbyt gwałtownych zmian	podejmowanie działań ewolucyjnych, bo w takich warunkach są większe szanse na opanowanie nowych rozwiązań i zdyskontowanie związanych z nimi efektów
Pułapka skostnienia procedur	postrzeganie sprawdzonych wartości jako sztywnych reguł, co może prowadzić do utraty korzyści związanych z elastycznym reagowaniem

Źródło: opracowanie na podstawie: B. Wawrzyniak, *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 53–56; A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 71.

Wśród czynników, które pozwalają na dobór odpowiednich strategii przeciwdziałania kryzysom w organizacjach, są wewnętrzne objawy kryzysu. Można je zidentyfikować jako wynik wystąpienia w przedsiębiorstwie kryzysu. Do najbardziej charakterystycznych objawów kryzysów w przedsiębiorstwie zaliczyć można[219]:

- zakłócenia w przepływach finansowych;
- narastające straty finansowe;
- zaburzenia w finansowaniu bieżącej działalności;
- niekorzystne zmiany w zakresie sprzedaży (wielkości, dynamiki, struktury);
- zmniejszenie względnego udziału w rynku;
- utratę głównych nabywców (dostawców);
- spadek wartości przedsiębiorstwa (kurs akcji);

[219] A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 74

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

- widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwykle krótkoterminowe);
- zakłócenia w spłacie kredytów i pożyczek;
- objawy poczucia zagrożenia u menedżerów;
- wysoką fluktuację pracowników;
- wydłużenie podejmowania decyzji;
- wyobcowanie pracowników;
- konflikty interpersonalne;
- spadek wydajności pracy;
- niski poziom technologiczny;
- pogorszenie wizerunku organizacji wśród interesariuszy.

Bez względu na rodzaj kryzysu i jego przyczyny, każdy z nich przechodzi w organizacji przez pięć etapów[220]:

1. Wykrywanie sygnału – elementy wykrywania sygnałów wczesnego ostrzegania, aby wcześniej ogłosić możliwość jego występowania.
2. Przygotowanie i zapobieganie – działania w celu uniknięcia kryzysów i przygotowania się do nich. Wymaga to starannego i ciągłe sondowania działalności i struktur zarządzania.
3. Powstrzymywania rozprzestrzeniania się – działania zmierzające zatrzymania wpływania kryzysu na nieskażone części organizacji.
4. Odzyskiwanie – obejmuje realizację krótko- i długoterminowego ożywienia biznesu w sposób umożliwiający powrót do normalnego działania. Należą do nich przedefiniowanie podstawowych usług i procedur niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej, minimalne przypisanie odpowiedzialności, wznowienie i wyznaczenie alternatywnych miejsc pracy.
5. Nauka – dotyczy badania najważniejszych wniosków wyciągniętych z własnego doświadczenia organizacji oraz z doświadczeń innych organizacji.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w czasie kryzysu powinno koncentrować się na kwestiach strategicznych, ale również, w pewnym stopniu, na obszarach operacyjnych. Najczęściej wśród obszarów, na których skupiają się organizacje biznesowe w sytuacjach kryzysowych, są ich finanse. Wynika to z faktu, że pierwsze objawy kryzysu pojawiają się właśnie w tym obszarze.

---

[220] M. Aba-bulgu, M. Sardar Islam N., op. cit., s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Organizacje w celu przeciwdziałania skutkom kryzysów stosują odpowiednie strategie i działania.

Według B. Wawrzyniaka działania antykryzysowe przedsiębiorstw można podzielić na reaktywne i proaktywne. Działania reaktywne polegają na dostosowaniu przedsiębiorstwa do otoczenia przez likwidację skutków przeszłości organizacji, natomiast działania proaktywne polegają na dostosowaniu przedsiębiorstwa do otoczenia przez próby szybkiego spotkania z przyszłością i tworzenie jego nowych, mocnych stron[221]. Drugim kryterium podziału według tego autora były przyczyny kryzysu. Ze względu na powyższe kryteria wyróżnić można cztery modelowe pakiety działań antykryzysowych[222]:

1. Wycofywanie się – dostosowanie do otoczenia ma charakter reaktywny, a przyczyny kryzysu są tu związane z zakresem prowadzonej działalności. Podejmowane działania nastawione są na ograniczenie rozmiarów działalności przedsiębiorstwa poprzez, na przykład, sprzedaż zakładów, rezygnację z niektórych rodzajów działalności podstawowej lub pomocniczej, wychodzenie z rynków, ograniczenie inwestycji.
2. Podporządkowanie – dostosowanie do otoczenia ma charakter reaktywny, a przyczyny kryzysu są związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Podejmowane działania nastawione są na: redukcję kosztów i zatrudnienia, restrukturyzację finansową i zadłużania, sprzedaż majątku, ograniczenie administracji, zmianę kadry zarządzającej.
3. Konsolidację – dostosowanie do otoczenia ma charakter proaktywny, a przyczyny kryzysu są tu związane z zakresem prowadzonej działalności. Podejmowane działania nastawione są na: redefiniowanie działalności (określenie głównej działalności), koncentracje na niewielu rynkach, wprowadzenie strategii kosztowej, eksponowanie problemów jakości produktów i zasobów szczególnie ludzkich oraz wprowadzenie dywersyfikacji.
4. Inwestowanie – dostosowanie do otoczenia ma charakter proaktywny, a przyczyny kryzysu są tu związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Podejmowane działania mają charakter ofensywny, na przykład inwestowanie w nowe produkty lub segmenty rynku, zawią-

[221] B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*…, s. 68.
[222] Ibidem, s. 69.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

zywanie aliansów strategicznych, połączenia z innymi podmiotami, inwestowanie w ludzi, wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania.

Bazerman i Watkins zaproponowali dziesięć elementów planu reagowania kryzysowego. Obejmuje on następujące obszary[223]:

1. Reprezentatywny zestaw scenariuszy – przedsiębiorstwo powinno posiadać zbudowany zestaw scenariuszy, zawierający listę sytuacji awaryjnych, w których może się znaleźć dana organizacja.
2. Elastyczny zbiór gotowych modułów reakcji – menadżerowie organizacji powinni mieć możliwości wykorzystania wcześniej przygotowanych procedur radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Zapewni to organizacji elastyczność działania, potrzebną do reagowania na zdarzenia kryzysowe, które są nieoczekiwane. Ze względu na to, że kryzysy nie mają przebiegu zgodnego z przyjętymi scenariuszami, opcje reakcji muszą być elastyczne i zmodularyzowane.
3. Plan łączący moduły planu reakcji ze scenariuszami – łączy on poszczególne scenariusze z odpowiednim modułem reakcji.
4. Określona hierarchia służbowa – zdecentralizowane struktury organizacyjne, które w normalnych warunkach sprzyjają rozwiązaniom innowacyjnym, w razie kryzysu zawodzą. W sytuacjach kryzysowych musi istnieć silna i wyraźna hierarchia służbowa. Wynika to z faktu, że w takich warunkach musi nastąpić szybka reakcja centrali. Utworzenia zespołu reagowania kryzysowego, który bezpośrednio podlega liderowi organizacji.
5. Predefiniowane procedury aktywacyjne – w przedsiębiorstwie potrzebne są mechanizmy (sygnały) przestawiające organizację pracy z trybu normalnego na tryb awaryjny. Powinny one również aktywować właściwe moduły reakcji, ale również muszą być mechanizmy odwołujące tryb awaryjny.
6. Stanowisko dowodzenia oraz stanowisko rezerwowe – należy określić miejsce, które w czasie sytuacji kryzysowej będzie pełniło miejsce posiedzeń i działania zespołu kryzysowego.
7. Wyraźne kanały komunikacji – musi istnieć system umożliwiający łatwe uruchomienie komunikacji z pracownikami, szczególnie z najważniejszymi.

---

[223] M. H. Bazerman, op. cit., s. 287–289.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

8. Zapasy – najważniejsze zasoby muszą być zmagazynowane i możliwe do wykorzystania w razie potrzeby. Przykładem może być zapasowe źródło energii.
9. Regularne ćwiczenia symulacyjne – zespół reagowania kryzysowego powinien co jakiś czas sprawdzać działania podstawowych systemów komunikowania oraz działań awaryjnych.
10. Metodyczna analiza pokryzysowa – każdy kryzys powinien zostać wykorzystany przez organizację do zdobycia nowych doświadczeń i zmian w planach.

Z kolei według B. Nogalskiego oraz H. Macinkiewicz model zarządzania kryzysem w organizacji składa się z czterech elementów[224]:

1) identyfikacji przyczyn kryzysu oraz jego akceptacja;
2) działań reaktywnych;
3) identyfikacji czynników sukcesu i ukazanie perspektyw;
4) działań proaktywnych.

Podział działań antykryzysowych zaproponował także B. Taylor, wskazując dwa działania[225]. Pierwszy to działania w obszarze poszukiwań w otoczeniu nowych możliwości i radykalnych rozwiązań, drugi obszar zaś to przedsięwzięcia antykryzysowe w przedsiębiorstwie. Autor ten do przedsięwzięć antykryzysowych w przedsiębiorstwach zalicza:

1) racjonalizację zakresu działania organizacji;
2) sprzedaż aktywów i reedukacja kosztów stałych;
3) redukowanie centralnej administracji;
4) kontrole strategii przez budżetowanie;
5) porządkowanie linii produkcyjnych i wprowadzanie nowych, efektywnych pod względem kosztów produktów;
6) nastawienie na stałe doskonalenie organizacji;
7) rozwinięcie wysoko wydajnej i dobrze opłacanej siły roboczej;
8) ustalenie nowych struktur dla zapewnienia udziału załogi w zarządzaniu oraz rozwój komunikacji oraz nasilenie oddziaływania na opinie społeczną.

---

[224] B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 101.

[225] B. Taylor, *Turnaround*, *Recovery and Growth: the Way Through the Crisis*, „Journal of General Management", 1982, vol. 8, no. 2, s. 13, cyt. za: B. Wawrzyniak, op. cit., s. 66–67.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Z kolei A. Zelek wyróżniła cztery podstawowe strategie antykryzysowe: sanacyjną, likwidacyjną, wzrostu oraz upadłości. Zaprezentowano je w tabeli 4.4[226].

Tabela 4.4. Strategie antykryzysowe

Rodzaj strategii	Charakterystyka
Sanacyjna	ukierunkowana jest głównie na stabilizację kryzysu, a w dłuższym okresie na trwałą poprawę sytuacji przedsiębiorstw; strategia ta realizowana jest przez restrukturyzację obejmującą, między innymi, postępowanie układowe (restrukturyzacja zadłużenia organizacji, która pozwoli na jej dalsze funkcjonowanie)
Likwidacyjna	celem tej strategii jest wygenerowanie dodatniego kapitału likwidacyjnego (a nie tylko likwidacja przedsiębiorstwa); realizowana może być tylko w przypadku przedsiębiorstw z dodatnim kapitałem własnym; obejmuje ona strategie sprzedaży oraz strategie likwidacyjne z zachowaniem wypłacalności
Wzrostu	agresywne działania strategiczne, których celem jest umocnienie organizacji (inwestycje oraz różnego rodzaje integracje – fuzje, przejęcia, alianse strategiczne)
Upadłości	strategia ta oznacza ostateczną likwidację organizacji poprzedzoną wcześniejszą regulacją zobowiązań wobec wierzycieli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003, s. 149.

Jedną z specyficznych form strategii antykryzysowych jest restrukturyzacja przedsiębiorstw. Restrukturyzację można zdefiniować w ujęciu szerszym i węższym. W szerokim ujęciu – jako długookresowy plan działań, obejmujący swym zakresem każdy element systemu w przedsiębiorstwie, oraz w węższym ujęciu, ograniczający się do restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w krótkim okresie[227]. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa może być skierowana, między innymi, na zmniejszenie poziomu zatrudnienia oraz eliminację zbędnego majątku przedsiębiorstwa, tzw. odchudzenie organizacji. Obejmuje ona również działania zwiększające konkurencyj-

[226] A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003, s. 149.

[227] A. Kałowski, *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2012, nr 3, s. 40.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

ność, na przykład przez: poprawę jakości wyrobów, zastosowanie właściwej formy organizacyjno-prawnej, decentralizację zarządzania, doskonalenie struktury organizacyjnej, przekazywanie informacji usprawnionemu systemowi oraz poprawę kultury organizacyjnej[228].

W wielu strategiach działań antykryzysowych stosowanych przez przedsiębiorstwa można zaobserwować pewne prawidłowości. Pozwalają one organizacji na zarządzanie umożliwiające funkcjonowanie w czasie kryzysu i w konsekwencji pokonanie go. Wśród czynników wspierających działania antykryzysowe w organizacji najczęściej wymienia się[229]:

- objęcie zmianami całej organizacji;
- nastawienie kadry zarządzającej do wprowadzania zmian, określenie wytycznych dla kierownictwa, obejmujących określenie odpowiedzialności, efektów i harmonogramu zmian;
- decentralizację zarządzania;
- planowanie budżetu, obejmujące całą organizację (a nie wybrane jej części);
- określenie zasad współpracy pomiędzy zespołem antykryzysowym a zarządem;
- aktywizację działu personalnego w procesie działań antykryzysowych;
- stawianie na profesjonalizm i wykorzystanie istniejących możliwości na zewnątrz organizacji;
- zatrzymanie najlepszych kadr;
- włączenie do procesu przygotowywania zmian organów przedstawicielskich załogi;
- otwartą komunikację o wprowadzanych zmianach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- systematyczną, profesjonalną ocenę stanu finansowego organizacji;
- wprowadzenie planowania i analiz strategicznych na stałe do organizacji;
- wytworzenie pozytywnego nastawienia do zmian pracowników;

---

[228] A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 80.

[229] G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), op. cit., s. 36–38; E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Inicjatyw Międzynarodowych, Warszawa 1995, s. 56; A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 86.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– motywowanie pracowników do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów;
– osiąganie rezultatów we wzroście wydajności pracy;
– partycypacyjną metodę wprowadzania zmian oraz monitorowanie zmian, polegające na porównywaniu osiąganych efektów z planowanymi.

Warto też wspomnieć o koncepcji Ph. Kotlera i J. Caslione, którzy przedstawili nowy paradygmat zarządzania („chaotyka"), który ma być rozwiązaniem na działania przedsiębiorstwa w nieprzewidywalnych warunkach, które charakteryzuje się coraz większym poziomem ryzyka[230]. Zarządzanie to jest systematycznym podejściem do wykrywania, analizowania i reagowania na turbulencje wewnętrzne i zewnętrzne oraz chaos nim wywoływany. System ten składa się z trzech części:

1) wykrywanie źródeł turbulencji poprzez rozwój systemów wczesnego ostrzegania;
2) w odpowiedzi na chaos budowę kluczowych scenariuszy;
3) wybór priorytetów strategii na podstawie scenariuszy i nastawienia do ryzyka.

Autorzy tej koncepcji zaproponowali zestaw działań, które powinny stosować przedsiębiorstwa w okresie kryzysu. Zaliczyć do nich można[231]:

1) analizowanie na bieżąco źródła zakłóceń w organizacji;
2) przygotowywanie scenariuszowe warianty reakcji na nie;
3) analizowanie nowych wyzwań i szans rozwojowych wynikających ze zmian;
4) rozwijanie zasobów gwarantujących długookresowy sukces organizacji;
5) unikanie nadmiernej ekspozycji na ryzyko;
6) elastyczne kształtowanie bilansu przedsiębiorstwa;
7) dostosowanie produkcji do nowych wymogów klientów;
8) oraz stosowanie przemyślaną strategię cenową.

---

[230] Ph. Kotler, J. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom 2009, s. 79, za: *Strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu. Analiza procesorów adaptacyjnych realizowanych w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność na terenie Wielkopolski*, Wielkopolskie Obserwatorium Gospodarcze, Poznań 2011,

[231] Ibidem, s. 10

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Podsumowując, warto podkreślić, że reakcje przedsiębiorstw na sytuację kryzysową mogą być bardzo różne. W zasadniczej części zależą one od rodzaju kryzysu, a przede wszystkim jego źródeł. Tu należy wymienić głównie ich podział na źródła wewnętrzne i zewnętrze. Istotne wydaje się także przyjęcie przez współczesne przedsiębiorstwa optyki paradygmatu chaotyki. Jej wykorzystanie daje możliwość, z jednej strony przeciwdziałania kryzysom, z drugiej zaś odpowiedniej i szybkiej reakcji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Rozdział 5

Maciej Zastempowski

Diagnoza aktywności innowacyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw

Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców;
środkiem, za pomocą którego wykorzystują zmianę
jako szansę na inny biznes lub inną usługę.
Peter F. Drucker

5.1. Organizacja i metodyka badań empirycznych

Przedstawiona w dalszej części niniejszego rozdziału analiza i ocena aktywności innowacyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw opiera się na fragmencie wyników badań, które przeprowadzono w latach 2014–2016, w ramach projektu badawczego pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele”[232].

Główne badanie empiryczne, zakończone na przełomie marca i kwietnia 2015 roku, przeprowadzono przy współudziale PBS Sp. z o.o. w Sopocie, na reprezentatywnej próbie polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Ba-

[232] Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01971.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

danie przeprowadzono z wykorzystaniem metody CAPI[233]. Losowy dobór próby badawczej przeprowadzony został we wrześniu 2014 roku przez Centrum Informatyki Statystycznej Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie. Losowania dokonano z rejestru REGON według stanu na 31 sierpnia 2014 roku. Reprezentatywność oparto na następujących kryteriach:

1) wielkość przedsiębiorstwa;
2) rodzaj działalności według sekcji i działów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD);
3) siedziba przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego);
4) oraz minimalny – 5 letni okres funkcjonowania na rynku.

Wielkość próby badawczej ustalono, przyjmując, że:

1) w 2012 roku małe przedsiębiorstwa (bez mikro) stanowiły 146 489 podmiotów, a średnie – 29 787 – wielkość populacji łącznie wynosi 176 276 podmiotów[234];
2) poziom ufności p = 0,95;
3) wielkość frakcji – procentowy udział zjawiska innowacyjności w populacji wynosi 20%[235];
4) błąd maksymalny wynosi 0,05.

Przy tak określonych kryteriach liczebność próby powinna wynosić 246 podmiotów[236]. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 250 przedsiębiorstw. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w dalszej części.

---

[233] CAPI – Computer Assisted Personal Interview – metoda badawcza polegająca na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych (tj. laptopa, palmtopa), na których zapisywane są udzielone odpowiedzi.

[234] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 10–11, 170.

[235] P. Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 10–11.

[236] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 89–90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Jak wspomniano wcześniej, w badaniu empirycznym udział wzięło 250 małych i średnich przedsiębiorstw. Zostały one scharakteryzowane w tabeli 5.1 na podstawie następujących kryteriów:

- wielkość zatrudnienia;
- sekcje według Polskiej Klasyfikacji Działalności;
- lokalizacja przedsiębiorstwa;
- prowadzenie działalności innowacyjnej;
- rodzaj produktów stanowiących główny obszar działania;
- rodzaj powiązania z kapitałem zagranicznym;
- rodzaj rynku, na którym prowadzona jest sprzedaż;
- charakter głównego rynku, na którym prowadzona jest sprzedaż;
- pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Tabela 5.1. Charakterystyka badanych małych i średnich przedsiębiorstw

Kryterium	Liczebność (N=250)	Udział (%)
1. Wielkość przedsiębiorstwa:		
– małe (10 – 49 osób)	204	81,6
– średnie (50-249)	46	18,4
Sekcje wg Polskiej Klasyfikacji Działalności:		
– C – przetwórstwo przemysłowe	55	22,0
– D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1	0,4
– E – dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,8
– F - budownictwo	43	17,2
– G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, wyłączając motocykle	68	27,2
– H – transport i gospodarka magazynowa	7	28
– I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	20	8,0
– J – informacja i komunikacja	6	24,0
– K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa	5	2,0
– L - działalność związana z obsługą nieruchomości	11	4,4
– M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	17	6,8

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.1.

Kryterium	Liczebność (N=250)	Udział (%)
– N – działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	7	2,8
– Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	0,4
– R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	0,8
– S – pozostała działalność usługowa	5	2,0
2. Lokalizacja przedsiębiorstwa:		
– dolnośląskie	17	6,8
– kujawsko-pomorskie	11	4,4
– lubelskie	11	4,4
– lubuskie	7	2,8
– łódzkie	12	4,8
– małopolskie	23	9,2
– mazowieckie	43	17,2
– opolskie	6	2,4
– podkarpackie	10	4,0
– podlaskie	9	3,6
– pomorskie	14	5,6
– śląskie	28	11,2
– świętokrzyskie	6	2,4
– warmińsko-mazurskie	11	4,4
– wielkopolskie	30	12,0
– zachodniopomorskie	12	4,8
3. Prowadzenie działalności innowacyjnej:		
– tak	208	83,2
– nie	42	16,8
4. Rodzaj produktów stanowiących główny obszar działania:		
– usługi	150	60,0
– nietrwałe produkty konsumpcyjne (FMCG)	20	8,0
– produkty konsumpcyjne trwałego użytku	49	19,6
– produkty inwestycyjne	6	2,4
– produkty o charakterze zaopatrzeniowo-kooperacyjnym	14	5,6
– zindywidualizowane produkty wytwarzane na specjalne zamówienie	11	4,4
5. Posiadane udziały w przedsiębiorstwach zagranicznych:		
– tak	10	4,0
– nie	240	96,0

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.1.

Kryterium	Liczebność (N=250)	Udział (%)
6. Posiadanie zagranicznych udziałowców		
– tak	17	6,8
– nie	233	93,2
7. Stanowienie części grupy przedsiębiorstw:		
– tak	6	2,4
– nie	244	97,6
8. Rodzaj rynku, na którym prowadzona jest sprzedaż:		
– lokalnym	145	58,0
– regionalnym	110	44,0
– narodowym/krajowym	92	36,8
– Unii Europejskiej	26	10,4
– międzynarodowym - poza Unią Europejską	10	4,0
– światowym	5	2,0
9. Charakter głównego rynku, na którym prowadzona jest sprzedaż:		
– rosnący	39	15,6
– stabilny	176	70,4
– kurczący się	35	14,0
10. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa:		
– dominująca - lider rynku	7	2,8
– silna – pierwsza trójka rynku	34	13,6
– przeciętna – jesteśmy konkurencyjni	180	72,0
– słaba – z trudem konkurujemy	29	11,6
– zła – nie możemy konkurować	0	0,0
11. Nakłady na B+R w przychodach :		
– 0%	119	47,6
– 1–4%	37	14,8
– 5–9%	49	19,6
– 10% i więcej	45	18,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Z punktu widzenia pierwszego z wyodrębnionych kryteriów, a mianowicie – wielkość zatrudnienia – należy zauważyć, że w badanej próbie małe przedsiębiorstwa stanowiły 81,6%, a średnie 18,4%.

Pod względem przynależności do sekcji PKD, największą liczebnością MSP charakteryzuje się handel, przetwórstwo przemysłowe oraz budownictwo.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Z kolei z uwagi na lokalizację największa liczba badanych przedsiębiorstw ma swoją siedzibę w województwach: mazowieckim, wielkopolskim i śląskim.

Biorąc pod uwagę kolejne kryterium – prowadzenie działalności innowacyjnej – okazuje się, że wskazuje na nią około 83% badanych małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa takie traktowane są jako aktywne innowacyjne, co oznacza, iż w analizowanym okresie od 2012 do 2014 roku wprowadziły przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową, lub realizowały w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany albo zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany).

Przyglądając się strukturze badanych przedsiębiorstw z perspektywy produktów stanowiących główny obszar ich działania, w badanej grupie MSP największą część stanowiły przedsiębiorstwa oferujące usługi. Kolejną grupę tworzyły przedsiębiorstwa oferujące produkty konsumpcyjne trwałego użytku, trzecią zaś te oferujące nietrwałe produkty konsumpcyjne (FMCG). Ponad 5% badanych MSP oferuje produkty o charakterze zaopatrzeniowo-kooperacyjnym. Nieznacznie mniejszą grupę stanowią MSP wytwarzające zindywidualizowane produkty wytwarzane na specjalne zamówienie odbiorcy. Z kolei najmniejszą grupę tworzyły przedsiębiorstwa oferujące produkty inwestycyjne.

Analizując badane przedsiębiorstwa pod kątem powiązań z kapitałem zagranicznym, dostrzec można, że większość podmiotów nie posiada udziałów w zagranicznych firmach, gdyż jedynie 4% badanych jest udziałowcem obcych przedsiębiorstw. Z kolei zagranicznych udziałowców ma blisko 7% badanych. Częścią grupy przedsiębiorstw jest 2,4% badanych MSP, a siedziby tych grup znajdują się w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Stanach Zjednoczonych oraz we Włoszech.

Szczegółowa analiza w zakresie kolejnego kryterium – tzn. rynku, na którym przedsiębiorstwa prowadziły sprzedaż – pozwala na stwierdzenie, że dominujący jest rynek lokalny, gdzie działa ponad połowa przedsiębiorstw (58%). Analiza danych w tabeli 5.1. ujawnia także pewną zależność – im większy jest rynek, na którym przedsiębiorstwa sprzedają, tym mniejszy jest odsetek wskazań przedsiębiorców.

Największa grupa przedsiębiorstw (70,4%) działa na rynku stabilnym, 15,6% funkcjonuje na rynku rosnącym, a 14% na rynku kurczącym się.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Szczegółowa analiza wskazuje także kierunek zależności pomiędzy sytuacją na największym rynku zbytu danego przedsiębiorstwa a wielkością tego rynku. Charakter rynku rosnącego mają większe rynki, natomiast rynkami kurczącymi się są rynki lokalne i regionalne. Wskazuje to na konieczność poszukiwania możliwości rynkowych poza najbliższym otoczeniem przedsiębiorstw. Jak można sądzić, jest to spowodowane dynamiką zmian współczesnej gospodarki – postępującą globalizacją czy wirtualizacją działalności gospodarczej.

Badane MSP najczęściej określają swoją pozycję konkurencyjną na największym swoim rynku jako przeciętną (72%). Niespełna 3% uważa się za lidera rynku. Ponad 13% wskazuje na silną pozycję konkurencyjną. Z trudem konkuruje 11,6% badanych małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa były badane także pod kątem wydatków związanych ze sferą B+R w relacji do przychodów. Blisko połowa z nich nie ponosi wydatków na tę sferę, około 20% wydaje od 5 do 9% przychodów, 18% deklaruje wydatki w wysokości 10% i więcej przychodów, a około 15% wydatki te lokuje w przedziale od 1 do 4%.

Powyższa charakterystyka próby badawczej stanowi tło dla dalszej analizy przeprowadzonych badań empirycznych. Podsumowując, można zauważyć, że badane polskie MSP cechuje:

- przewaga liczebna podmiotów zatrudniających do 50 pracowników;
- znaczna koncentracja prowadzonej działalności w takich gałęziach jak handel, przetwórstwo przemysłowe oraz budownictwo;
- przewaga przedsiębiorstw usługowych;
- aż 96% przedsiębiorstw nie posiada udziałów w zagranicznym przedsiębiorstwie;
- jedynie 6,8% podmiotów ma zagranicznych udziałowców;
- ponad połowa małych przedsiębiorstw najczęściej działa na rynku lokalnym, natomiast średnie podmioty na rynku krajowym;
- większość przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku stabilnym – ponad 70%;
- na badania i rozwój przedsiębiorstw przeznaczają średnio 5,5% przychodów, przy czym prawie połowa (47,6%) nie przeznacza na ten cel żadnych środków.

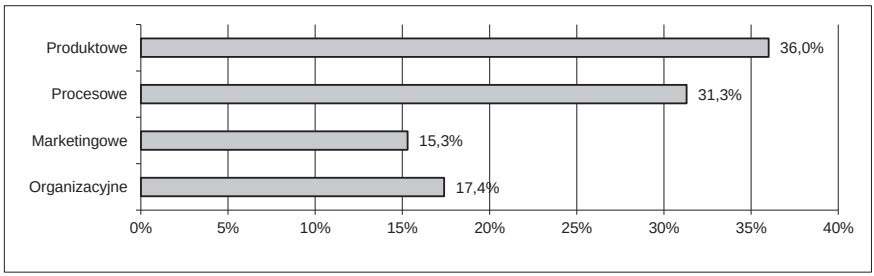
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

5.3. Analiza i ocena aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw

Uzyskane w trakcie badań dane pozwalają na dokonanie próby oceny aktywności innowacyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Poziom ten analizowano, opierając się na innowacjach wdrożonych przez badanych MSP, w ramach wyróżnionych czterech ich kategorii[237]:

1) innowacje produktowe,
2) innowacje procesowe,
3) innowacje marketingowe,
4) innowacje organizacyjne.

Wyniki badań pozwalają określić dominujący rodzaj innowacji wprowadzanych przez polskie MSP. W analizowanych trzech latach 2012–2014 rodzajem tym były innowacje produktowe, które stanowiły 36% wszystkich wprowadzonych innowacji. Drugą grupą były innowacje procesowe – było ich ponad 31%. Kolejna, trzecia grupa to innowacje organizacyjne – 17,4%, a czwarta, ostatnia – innowacje marketingowe. Warto podkreślić, że wynik ten, wskazujący na istotną przewagę innowacji produktowych i procesowych nad marketingowymi i organizacyjnymi, potwierdzają również badania prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny, w ramach Badania PNT-02 – Innowacje w przemyśle oraz Badania PNT-02/u – Innowacje w sektorze usług[238]. Szczegółowe dane prezentują wykresy 5.1.



Wykres 5.1. Wdrożone innowacje MSP w latach 2012–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

[237] Rodzaje i kategorie innowacji przedstawiono od strony teoretycznej w rozdziale 3.

[238] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

W dalszej części przedstawiona zostanie pogłębiona analiza poszczególnych kategorii innowacji, wdrożonych przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa.

5.3.1. Innowacje produktowe

Opierając się na *Podręczniku OSLO*, jako innowację produktową należy rozumieć wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań Bierze się tu pod uwagę ulepszenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych[239]. Przyjęcie tej definicji prowadzi do analizy innowacji produktowych w czterech następujących formach:

- nowe wyroby,
- istotnie ulepszone wyroby,
- nowe usługi,
- istotnie ulepszone usługi.

Po rozpatrzeniu udziału procentowego MSP, które wdrożyły innowacje produktowe w relacji do całej badanej próby, okazało się, że najwięcej przedsiębiorstw deklaruje wprowadzenie na rynek istotnie ulepszonych usług (45%). Nieznacznie mniej wskazuje, że w analizowanym okresie trzech lat wprowadziło na rynek istotnie ulepszone wyroby. Około 37% badanych deklaruje wprowadzenie nowych wyrobów oraz nowych usług. Pod względem średniej liczby innowacji dominującym rodzajem innowacji produktowych okazały się istotnie ulepszone wyroby. W grupie przedsiębiorstw małych sytuacja kształtowała się analogicznie. Z kolei w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości na wprowadzenie nowych wyrobów, nowych usług i istotnie ulepszonych wyrobów wskazało tyle samo badanych (47,8%). Na uzyskane wyniki można też spojrzeć z perspektywy aktywnych innowacyjnie MSP. Szczegóły te przedstawia tabela 5.2 i wykres 5.2.

[239] *Podręcznik Oslo*, OECD/Wspólnoty Europejskie, 2005, s. 50.

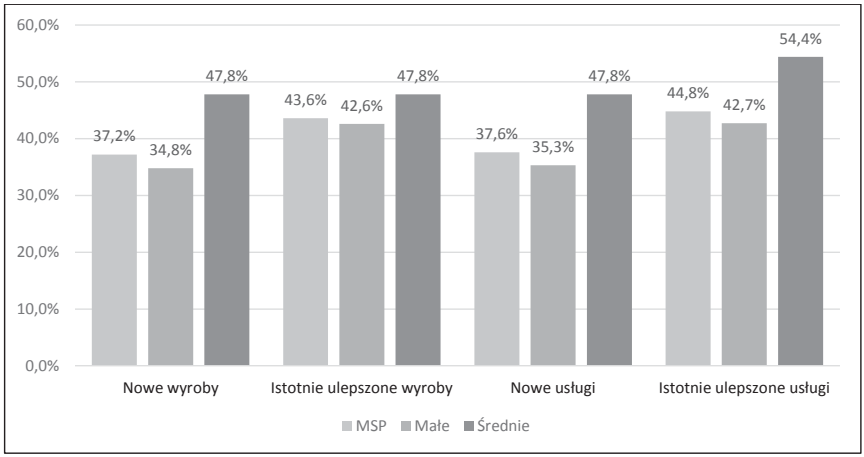
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 5.2. Innowacje produktowe wdrożone przez MSP w latach 2012–2014

Innowacje produktowe	Liczba	Udział % przeds., które wdrożyły innowacje	Średnia liczba innowacji	Aktywne innowacyjne	
				udział % przeds., które wdrożyły innowacje	średnia liczba innowacji
Małe i średnie przedsiębiorstwa		*N=250*		*N=208*	
Nowe wyroby	594	37,2	2,4	44,7	6,4
Istotnie ulepszone wyroby	699	43,6	2,8	52,4	6,4
Nowe usługi	289	37,6	1,2	45,2	3,1
Istotnie ulepszone usługi	571	44,8	2,3	53,8	5,1
Łącznie	2153	–	2,2	–	5,2
Małe przedsiębiorstwa		*N=204*		*N=164*	
Nowe wyroby	441	34,8	2,2	43,3	6,2
Istotnie ulepszone wyroby	584	42,6	2,9	53,1	6,7
Nowe usługi	203	35,3	1,0	43,9	2,8
Istotnie ulepszone usługi	492	42,7	2,4	53,1	5,7
Łącznie	1720	–	2,1	–	5,3
Średnie przedsiębiorstwa		*N=46*		*N=44*	
Nowe wyroby	153	47,8	3,3	50,0	7,0
Istotnie ulepszone wyroby	115	47,8	2,5	50,0	5,2
Nowe usługi	86	47,8	1,9	50,0	3,9
Istotnie ulepszone usługi	79	54,4	1,7	56,8	3,2
Łącznie	433	–	2,4	–	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363



Wykres 5.2. Udział MSP, które wdrożyły innowacje produktowe w latach 2012–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Badane małe i średnie przedsiębiorstwa poproszono także o określenie, czy wśród wprowadzonych innowacji produktowych (wyroby i usługi) były produkty nowe lub istotnie ulepszone:

1) dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (wprowadzone na rynek przed konkurencją);
2) tylko dla przedsiębiorstwa (wcześniej wprowadzone przez konkurencję na rynek).

Z uzyskanych danych wynika, że wśród innowacji produktowych więcej było tych nowych dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Wskazało na to blisko 60% małych i średnich przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje produktowe. W grupie przedsiębiorstw małych udział ten wyniósł 56%, w średnich zaś ponad 69%. W przypadku innowacji produktowych nowych lub istotnie ulepszonych tylko dla przedsiębiorstwa, wśród wszystkich badanych MSP udział ten wyniósł 53%. W grupie przedsiębiorstw małych udział ten wyniósł blisko 54%, natomiast w średnich ponad 51%. Szczegóły przedstawia tabela 5.3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 5.3. Poziom nowości wprowadzonych innowacji produktowych

Innowacje produktowe nowe lub istotnie ulepszone dla:	Udział % odpowiedzi	
	tak	nie
Małe i średnie przedsiębiorstwa	*N=169*	
rynku, na którym działa przedsiębiorstwo	59,2	40,8
tylko dla przedsiębiorstwa	53,3	46,7
Małe przedsiębiorstwa	*N=130*	
rynku, na którym działa przedsiębiorstwo	56,2	43,8
tylko dla przedsiębiorstwa	53,9	46,1
Średnie przedsiębiorstwa	*N=39*	
rynku, na którym działa przedsiębiorstwo	69,2	30,8
tylko dla przedsiębiorstwa	51,3	48,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Oceniając aktywność innowacyjną polskich małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze innowacji produktowych, warto także dokonać analizy skali nowości wprowadzonych wyrobów i usług. Przyjęto, iż będzie to skala trójstopniowa, w której innowacja może być pierwsza:

- w kraju,
- w Europie,
- na świecie.

Z uzyskanych danych wynika, iż bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, najwięcej wprowadzonych innowacji produktowych można określić jako pierwsze w kraju. W przypadku MSP traktowanych łącznie wskazało na to co piąte przedsiębiorstwo. W grupie przedsiębiorstw małych była to co dziesiąta firma, w grupie średnich zaś co druga. Zaobserwować można jednoznaczną tendencję, wskazującą, że im bardziej „światowa" jest innowacja, tym mniej przedsiębiorstw ją wymienia. Szczegółowe informacje przedstawia tabela 5.4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 5.4. Skala nowości wprowadzonych innowacji produktowych

Skala nowości innowacji produktowych	Udział % odpowiedzi	
	tak	nie
Małe i średnie przedsiębiorstwa	*N=169*	
Pierwsza w kraju	21,3	78,7
Pierwsza w Europie	4,7	95,3
Pierwsza na Świecie	1,2	98,8
Małe przedsiębiorstwa	*N=130*	
Pierwsza w kraju	12,3	87,7
Pierwsza w Europie	4,6	95,4
Pierwsza na świecie	1,5	98,5
Średnie przedsiębiorstwa	*N=39*	
Pierwsza w kraju	51,3	48,7
Pierwsza w Europie	5,1	94,9
Pierwsza na świecie	0,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Ostatnim aspektem ocenianej aktywności MSP w zakresie innowacji produktowych była kwestia autorstwa wprowadzonych nowych i istotnie ulepszonych wyrobów. Uzyskane wyniki pozwalają uznać, że najważniejszą rolę odgrywa tu własne przedsiębiorstwo, współpracujące z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki). Wskazało na to 32% badanych małych i średnich przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje produktowe. Na drugim miejscu znalazło się własne przedsiębiorstwo (około 28%), na trzecim zaś inne krajowe przedsiębiorstwa (około 21%). Około 18% badanych MSP deklarowało, że opracowanie wdrożonych innowacji związane jest z własnym przedsiębiorstwem we współpracy z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki) oraz adaptacją lub modyfikacją dóbr i usług innych podmiotów. Mniej więcej 15% badanych wskazało na autorstwo krajowych i zagranicznych instytucji naukowych, 9% zaś – na autorstwo innych zagranicznych przedsiębiorstw. Analizując uzyskane wyniki w grupie małych przedsiębiorstw, zauważyć można, po pierwsze, że nie różnią się one znacz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

nie od wyników uzyskanych w całej grupie MSP, po drugie zaś, iż zdecydowana większość inicjatyw pochodzi z własnego przedsiębiorstwa. Deklarowała tak ponad jedna trzecia badanych. Z kolei w przedsiębiorstwach średniej wielkości zdecydowanie dominują źródła stanowiące efekt współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami (krajowymi i zagranicznymi, biznesowymi i naukowymi). Szczegóły prezentuje tabela 5.5.

Tabela 5.5. Autorstwo wprowadzonych innowacji produktowych

Autorstwo wprowadzonych nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów	Udział w %
Małe i średnie przedsiębiorstwa	*N=169*
Własne przedsiębiorstwo	27,8
Własne przedsiębiorstwo wraz z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	32,0
Własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	18,9
Własne przedsiębiorstwo w drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów	17,8
Krajowe instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze, PAN)	15,4
Zagraniczne instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze)	14,2
Inne krajowe przedsiębiorstwa	21,3
Inne zagraniczne przedsiębiorstwa	8,9
Małe przedsiębiorstwa	*N=130*
Własne przedsiębiorstwo	31,5
Własne przedsiębiorstwo wraz z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	26,9
Własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	16,2
Własne przedsiębiorstwo w drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów	17,7
Krajowe instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze, PAN)	13,1
Zagraniczne instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze)	10,0
Inne krajowe przedsiębiorstwa	21,5
Inne zagraniczne przedsiębiorstwa	8,5

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.5.

Autorstwo wprowadzonych nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów	Udział w %
Średnie przedsiębiorstwa	*N=39*
Własne przedsiębiorstwo	15,4
Własne przedsiębiorstwo wraz z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	48,7
Własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	28,2
Własne przedsiębiorstwo w drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów	17,9
Krajowe instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze, PAN)	23,1
Zagraniczne instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze)	28,2
Inne krajowe przedsiębiorstwa	20,5
Inne zagraniczne przedsiębiorstwa	10,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

5.3.2. Innowacje procesowe

Analogicznie do innowacji produktowych, definiując innowację procesową, oparto się na *Podręczniku OSLO*. Zgodnie z jego zapisami jako innowację procesową traktować należy wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się więc znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Tak rozumiana innowacja procesowa to wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Do innowacji procesowych zalicza się nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak: zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne[240]. Opierając się na powyższej

[240] *Podręcznik Oslo*, s. 51–52.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

definicji, analizę innowacji procesowych przeprowadzono w ramach następujących form:

- nowe metody wytwarzania (produkcji) produktów (wyrobów i usług);
- istotnie ulepszone metody wytwarzania (produkcji) produktów (wyrobów i usług);
- nowe metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia i produktów (wyrobów i usług);
- istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia i produktów (wyrobów i usług);
- nowe metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie;
- istotnie ulepszone metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie.

Analiza udziału procentowego liczby MSP, które wdrożyły innowacje procesowe w relacji do całej badanej próby MSP, wykazała, że najwięcej przedsiębiorstw deklaruje wprowadzenie na rynek istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów (42%). Nieznacznie mniej (około 41%) wskazuje, iż w analizowanym okresie trzech lat wdrożyło istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki, dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia i produktów oraz metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie. Około 30% badanych deklaruje wdrożenie nowych metod wytwarzania produktów, nowych metod z zakresu logistyki, dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia i produktów oraz metod (systemów) wspierających procesy w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę średnią liczbę innowacji, można stwierdzić, że dominującym rodzajem innowacji procesowych okazały się istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów. W grupie małych przedsiębiorstw sytuacja kształtowała się analogicznie. Z kolei w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości najwięcej było istotnie zmodyfikowanych metod (systemów) wspierających procesy w przedsiębiorstwie (ponad 52%). Generalnie dominowały w tej grupie metody istotnie zmodyfikowane. Podobnie jak w przypadku innowacji produktowych, na uzyskane wyniki można też spojrzeć z punktu widzenia aktywnych innowacyjnie MSP. Szczegóły te przedstawia tabela 5.6 i wykres 5.3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 5.6. Innowacje procesowe wdrożone przez MSP w latach 2012–2014

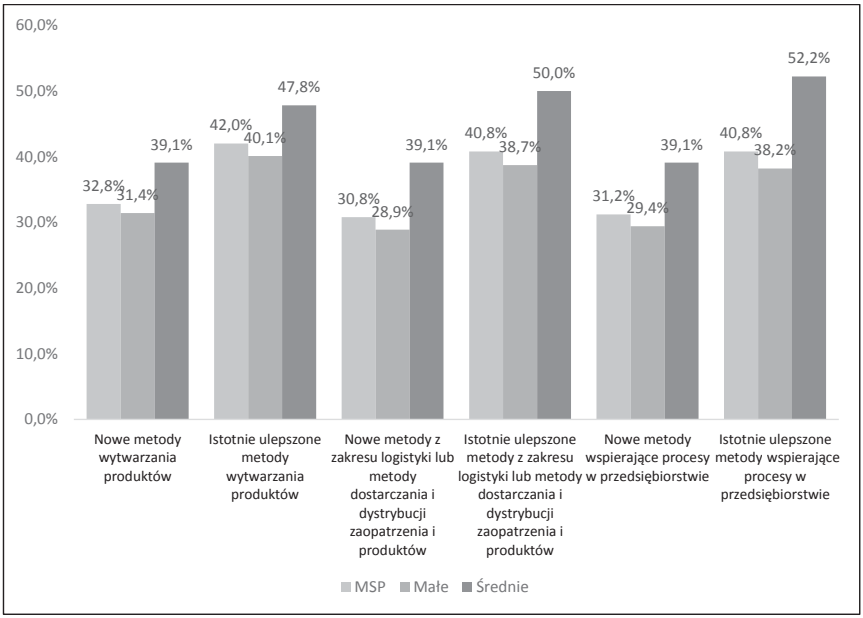
Innowacje procesowe	Liczba	Udział % przeds., które wdrożyły innowacje	Średnia liczba innowacji	Aktywne innowacyjne	
				udział % przeds., które wdrożyły innowacje	średnia liczba innowacji
Małe i średnie przedsiębiorstwa		*N=250*		*N=208*	
1. Metody wytwarzania produktów:					
– nowe	289	32,8	1,2	39,4	3,5
– istotnie ulepszone	437	42,0	1,7	50,5	4,2
2. Metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, produktów:					
– nowe	197	30,8	0,8	37,0	2,5
– istotnie ulepszone	393	40,8	1,6	49,0	3,8
3. Metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie:					
– nowe	161	31,2	0,6	37,5	2,0
– istotnie ulepszone	395	40,8	1,6	49,0	3,9
Łącznie	1872	–	1,2	–	3,3
Małe przedsiębiorstwa		*N=204*		*N=164*	
1. Metody wytwarzania produktów:					
– nowe	253	31,4	1,2	39,0	1,5
– istotnie ulepszone	385	40,1	1,9	50,6	2,3
2. Metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, produktów:					
– nowe	153	28,9	0,8	36,0	0,9
– istotnie ulepszone	336	38,7	1,6	48,2	2,0
3. Metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie:					
– nowe	124	29,4	0,6	36,6	0,8
– istotnie ulepszone	338	38,2	1,7	47,6	2,1
Łącznie	1589	–	1,3	–	1,6
Średnie przedsiębiorstwa		*N=46*		*N=44*	
1. Metody wytwarzania produktów:					
– nowe	36	39,1	0,8	40,1	0,8
– istotnie ulepszone	52	47,8	1,1	50,0	1,2

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.6.

Innowacje procesowe	Liczba	Udział % przeds., które wdrożyły innowacje	Średnia liczba innowacji	Aktywne innowacyjne	
				udział % przeds., które wdrożyły innowacje	średnia liczba innowacji
2. Metody z zakresu logistyki lub metody dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia, produktów:					
– nowe	44	39,1	1,0	40,9	1,0
– istotnie ulepszone	57	50,0	1,2	52,3	1,3
3. Metody (systemy) wspierające procesy w przedsiębiorstwie:					
– nowe	37	39,1	0,8	40,9	0,8
– istotnie ulepszone	57	52,2	1,2	54,5	1,3
Łącznie	283	–	1,0	–	1,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.



Wykres 5.3. Udział MSP, które wdrożyły innowacje procesowe w latach 2012–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Badane MSP poproszono także o określenie, czy wśród wprowadzonych innowacji procesowych były procesy nowe lub istotnie ulepszone dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Na taki stan rzeczy wskazało blisko 60% MSP, 57% małych oraz blisko 70% średnich przedsiębiorstw. Szczegóły przedstawia tabela 5.7.

Tabela 5.7. Poziom nowości wprowadzonych innowacji procesowych

Procesy nowe lub istotnie ulepszone dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo	Udział % odpowiedzi	
	tak	nie
Małe i średnie przedsiębiorstwa	*N=159*	
	59,7	40,3
Małe przedsiębiorstwa	*N=123*	
	56,9	43,1
Średnie przedsiębiorstwa	*N=36*	
	69,4	30,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Kolejnym, i zarazem ostatnim, aspektem ocenianej aktywności MSP w zakresie innowacji procesowych była problematyka autorstwa wprowadzonych nowych i istotnie ulepszonych procesów. Uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, iż największą rolę odgrywa tu własne przedsiębiorstwo współpracujące z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki) oraz adoptujące lub modyfikujące dobra i usługi innych podmiotów. Wskazało na to 35% badanych MSP, które wdrożyły innowacje procesowe. Na drugim miejscu znalazło się własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ponad 31%), na trzecim zaś krajowe instytucje naukowe oraz inne krajowe przedsiębiorstwa (około 30%). Około 28% badanych MSP deklarowało, że opracowanie wdrożonych innowacji procesowych związane jest z zagranicznymi instytucjami naukowymi, 27% – z własnym przedsiębiorstwem i 26% z innymi zagranicznymi przedsiębiorstwami. Analizując uzyskane wyniki w grupie małych przedsiębiorstw, można uznać, że dominującą rolę odgrywa tu własne przedsiębiorstwo, głównie na drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów (oraz w różnych konfiguracjach współpracy). Wskazywało na to około 30% badanych małych przedsiębiorstw. Z kolei w przedsiębiorstwach średniej wielkości zdecydowanie dominują źródła stanowiące efekt współpracy przedsiębiorstwa z innymi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

podmiotami (krajowymi i zagranicznymi, biznesowymi i naukowymi). Samodzielnie autorstwo wdrożonych innowacji procesowych deklarowało jedynie 11% badanych. Szczegóły prezentuje tabela 5.8

Tabela 5.8. Autorstwo wprowadzonych innowacji procesowych

Autorstwo wprowadzonych nowych lub istotnie ulepszonych procesów	Udział %
Małe i średnie przedsiębiorstwa	*N=159*
Własne przedsiębiorstwo	26,4
Własne przedsiębiorstwo wraz z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	34,6
Własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	31,4
Własne przedsiębiorstwo w drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów	34,6
Krajowe instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze, PAN)	30,2
Zagraniczne instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze)	27,7
Inne krajowe przedsiębiorstwa	30,8
Inne zagraniczne przedsiębiorstwa	25,8
Małe przedsiębiorstwa	*N=123*
Własne przedsiębiorstwo	30,9
Własne przedsiębiorstwo wraz z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	30,9
Własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	30,1
Własne przedsiębiorstwo w drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów	31,7
Krajowe instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze, PAN)	30,1
Zagraniczne instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze)	26,0
Inne krajowe przedsiębiorstwa	29,3
Inne zagraniczne przedsiębiorstwa	23,6
Średnie przedsiębiorstwa	*N=36*
Własne przedsiębiorstwo	11,1
Własne przedsiębiorstwo wraz z krajowymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	47,2

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.8.

Autorstwo wprowadzonych nowych lub istotnie ulepszonych procesów	Udział %
Własne przedsiębiorstwo wraz z zagranicznymi podmiotami (ze sfery biznesu i nauki)	36,1
Własne przedsiębiorstwo w drodze adaptacji lub modyfikacji dóbr i usług innych podmiotów	44,4
Krajowe instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze, PAN)	30,6
Zagraniczne instytucje naukowe (szkoły wyższe, instytuty badawcze)	33,3
Inne krajowe przedsiębiorstwa	36,1
Inne zagraniczne przedsiębiorstwa	33,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

5.3.3. Innowacje marketingowe

Trzecim rodzajem analizowanych innowacji były innowacje marketingowe. Zgodnie z przyjętą definicją innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu albo w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej[241]. W celu dokonania pogłębionej analizy i oceny wyodrębniono tu:

1) znaczące zmiany we wzornictwie / koncepcji lub opakowaniu wyrobów lub usług,
2) nowe media lub techniki promocji produktów:
– nowe medium reklamy,
– nowy wizerunek,
– nowe marki produktowe,
– programy lojalnościowe (np. karta stałego klienta),
– public relations – dbanie o pozytywny wizerunek firmy;
3) nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży:
– system franchisingu,
– licencję na dystrybucję produktów,

[241] *Podręcznik Oslo*, s. 52–53.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

– sprzedaż bezpośrednia,
– ekskluzywną sprzedaż detaliczna,
– sprzedaż internetowa,
– nowe koncepcje ekspozycji produktów;
4) nowe metody kształtowania cen:
– metodę korekty cen w zależności od popytu,
– system upustów;
5) wejście na nowe segmenty rynku,
6) wejście na nowe geograficznie rynki,
7) kreowanie nowych potrzeb (klientów) na rynku.

Analizując udział procentowy MSP, które wdrożyły innowacje marketingowe w relacji do całej badanej próby, można uznać, że najwięcej przedsiębiorstw deklaruje wprowadzenie innowacji w obszarze nowych metod kształtowania cen. Ponad 40% badanych MSP wprowadziło nowe systemy upustów, a blisko 37% nowe metody korekty cen, w zależności od popytu. Około jedna trzecia badanych deklarowała, że w ocenianym okresie wprowadziła znaczące zmiany we wzornictwie/koncepcji lub opakowaniu produktu oraz wprowadziła nowe media i techniki promocji produktów – głównie nowe media reklamy i działania z zakresu *public relations*. Bardzo podobnie wygląda sytuacja w grupie przedsiębiorstw małych. Również tu dominowały nowe metody kształtowania cen. Około 30% małych przedsiębiorstw dokonało innowacji marketingowych obejmujących: znaczące zmiany we wzornictwie/koncepcji lub opakowaniu produktu, kreowanie nowego wizerunku oraz wprowadzenie sprzedaży bezpośredniej. Warto podkreślić, że inaczej sytuacja kształtowała się w gronie przedsiębiorstw średniej wielkości. Największą grupę – wskazało na nią 45% badanych – tworzyły innowacje związane z działaniami z zakresu *public relations* oraz wejściem na nowe segmenty rynku. Ponad 40% badanych deklarowało także wprowadzenie innowacji w zakresie metod kształtowania cen. Podobnie jak w przypadku wcześniej analizowanych innowacji produktowych i procesowych, na uzyskane wyniki można też spojrzeć z punktu widzenia aktywnych innowacyjnie MSP. Szczegóły te przedstawia tabela 5.9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 5.9. Innowacje marketingowe wdrożone przez MSP w latach 2012–2014

Innowacje marketingowe	Udział % przeds., które wdrożyły innowacje			Aktywne innowacyjnie		
				udział % przeds., które wdrożyły innowacje		
	małe *N=204*	średnie *N=46*	MSP *N=250*	małe *N=164*	średnie *N=44*	MSP *N=208*
1. Znaczące zmiany we wzornictwie / / koncepcji lub opakowaniu	28,9	39,1	30,8	36,0	40,9	37,0
2. Nowe media lub techniki promocji produktów:						
– nowe medium reklamy	27,9	37,0	29,6	34,8	38,6	35,6
– nowy wizerunek	28,9	28,3	28,8	36,0	25,6	34,6
– nowe marki produktowe	22,1	23,9	22,4	27,4	25,0	26,9
– programy lojalnościowe	19,6	30,4	21,6	24,4	31,8	26,0
– public relations	27,0	45,6	30,4	33,5	47,7	36,5
3. Nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży:						
– system franchisingu	13,6	17,4	13,6	16,3	18,8	16,3
– licencję na dystrybucję produktów	10,8	17,4	10,8	13,0	18,8	13,0
– sprzedaż bezpośrednia	28,8	32,6	28,8	34,6	34,1	34,6
– ekskluzywną sprzedaż detaliczna	20,4	23,9	20,4	24,5	25,0	24,5
– sprzedaż internetowa	15,6	13,0	15,6	18,7	13,6	18,7
– nowe koncepcje ekspozycji	20,8	21,7	20,8	25,0	22,7	25,0
4. Nowe metody kształtowania cen:						
– korekty cen w zależności od popytu	35,3	43,4	36,8	43,9	45,5	44,2
– system upustów	41,2	41,3	41,2	51,2	43,2	49,5
5. Wejście na nowe segmenty rynku	24,0	45,6	28,0	29,9	47,7	33,6
6. Wejście na nowe geograficznie rynki	10,3	23,9	12,8	12,8	25,0	15,4
7. Kreowanie nowych potrzeb na rynku	23,0	34,8	25,2	28,6	36,4	30,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

5.3.4. Innowacje organizacyjne

Ostatnią grupą analizowanych innowacji były te związane z organizacją przedsiębiorstwa. Przyjęto, że innowacje takie obejmują wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem[242]. Wśród celów tak rozumianych innowacji wymienia się dążenie do osiągnięcia lepszych wyników przez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw[243]. Warto również podkreślić, że nie chodzi tu o każdą zmianę organizacyjną, a jedynie o taką, jaka nie była dotychczas stosowana w danym przedsiębiorstwie i wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jego kierownictwo. W tym obszarze poddano badaniu szesnaście następujących innowacji:

1) nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania:
- gruntowne przekształcenie procesów w firmie,
- filozofia KAIZEN – ciągłe doskonalenie i usprawnianie,
- system zarządzania dostawami (np. MRP, MRP II[244]),
- system „odchudzonej produkcji",
- system zarządzania jakością (np. standardy ISO[245], TQM[246], Six Sigma[247]),
- system zarządzania relacjami z klientami (CRM[248]),
- system pomiaru wyników działania (BSC[249]);

---

[242] *Podręcznik Oslo*, s. 53–54.

[243] Ibidem, s. 54.

[244] MRP – Material Requirements Planning – planowanie zapotrzebowania materiałowego.

[245] ISO – International Organization for Standardization – Międzynarodowa Organizacji Normalizacyjna.

[246] TQM – Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie jakością.

[247] Six Sigma – Sześć Sigma – metoda zarządzania jakością.

[248] CRM – Customer Relationship Management – zarządzanie relacjami z klientami.

[249] BSC – Balanced Scorecard – zrównoważona karta wyników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

2) nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników:
– nowy system odpowiedzialności pracowników,
– system pracy zespołowej,
– decentralizacja,
– centralizacja,
– połączenie lub podzielenie wydziałów,
– systemy szkoleniowe;
3) nowe metody organizacyjne w relacjach z otoczeniem:
– zawarcie spółki,
– zawarcie związku – aliansu,
– podwykonawstwo lub zlecanie wykonania innym firmom.

Analizując uzyskane wyniki z perspektywy udziału procentowego MSP, które wdrożyły innowacje organizacyjne w relacji do całej badanej próby, można uznać, że najwięcej przedsiębiorstw deklaruje wprowadzenie innowacji w obszarze nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników. Około 45% badanych zastosowało nowe systemy: odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej i szkoleń. Jedna trzecia MSP wprowadzała nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania. Chodziło tu głównie o gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie oraz implementację systemów zarządzania jakością. Z kolei około jedna czwarta badanych MSP zastosowała systemy zarządzania relacjami z klientami oraz ciągłe doskonalenie i usprawnianie – czyli filozofię Kaizen. Praktycznie tak samo wygląda sytuacja w grupie przedsiębiorstw małych. Również tu dominowały nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników. Zbliżone wyniki uzyskano także w grupie przedsiębiorstw średnich. Tu z kolei najwięcej badanych deklarowało wdrożenie nowych systemów szkoleń pracowników. Na uzyskane wyniki można również spojrzeć z punktu widzenia aktywnych innowacyjnie MSP. Szczegóły te przedstawia tabela 5.10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 5.10. Innowacje organizacyjne wdrożone przez MSP w latach 2012–2014

Innowacje organizacyjne	Udział % przeds., które wdrożyły innowacje			Aktywne innowacyjnie udział % przeds., które wdrożyły innowacje		
	małe *N=204*	średnie *N=46*	MSP *N=250*	małe *N=164*	średnie *N=44*	MSP *N=208*
1. Nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania:						
– gruntowne przekształcenie procesów	27,0	41,3	29,6	33,5	43,2	35,6
– filozofia KAIZEN	25,5	28,3	26,0	31,7	29,5	31,3
– system zarządzania dostawami	15,2	21,7	16,4	18,9	22,7	19,7
– system „odchudzonej produkcji”	7,3	17,4	9,2	9,1	18,2	11,1
– system zarządzania jakością	24,5	52,2	29,6	30,5	54,5	35,6
– system zarządzania relacjami z klientami	24,0	30,4	25,2	29,9	31,8	30,3
– system pomiaru wyników działania	8,8	17,4	10,4	11,0	18,2	12,5
2. Nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników:						
– nowy system odpowiedzialności pracowników	40,2	52,2	42,4	50,0	54,5	51,0
– system pracy zespołowej	44,6	52,2	46,0	55,5	54,5	55,3
– decentralizacja	15,2	26,1	17,2	18,9	27,3	20,7
– centralizacja	10,8	19,6	12,4	13,4	20,5	14,9
– połączenie lub podzielenie wydziałów	18,1	43,5	22,8	22,6	45,5	27,4
– systemy szkoleniowe	41,2	65,2	45,6	51,2	68,2	54,8
3. Nowe metody organizacyjne w relacjach z otoczeniem:						
– zawarcie spółki	13,2	21,7	14,8	16,5	22,7	17,8
– zawarcie związku – aliansu	6,4	8,7	6,8	7,9	9,1	8,2
– podwykonawstwo lub zlecanie wykonania innym firmom	10,3	23,9	12,8	12,8	25,0	15,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

5.3.5. Makroekonomiczne uwarunkowania i ich wpływ na aktywność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw

W trakcie badań podjęto również próbę określenia wpływu sytuacji gospodarczej Polski na aktywność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw. Główną przesłanką skłaniającą do analizy i oceny tego zagadnienia badawczego była sytuacja gospodarcza Europy i Polski po światowym kryzysie finansowym, zapoczątkowanym w 2007 roku[250]. Podstawowe dane makroekonomiczne dotyczące Polski w latach 2008–2015 prezentuje tabela 5.11.

Tabela 5.11. Podstawowe dane makroekonomiczne Polski w latach 2008–2015

Dane makroekonomiczne	Lata							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produkt krajowy brutto [ab]	103,9	102,6	103,7	105,0	101,6	101,3	103,3	103,6
Eksport towarów i usług[ab]	107,0	93,7	112,9	107,9	104,6	106,1	106,4	b.d.
Import towarów i usług[ab]	109,4	87,6	114,0	105,8	99,7	101,7	110,0	b.d.
Terms of trade[1]	97,9	104,4	98,6	98,1	98,9	102,5	103,1	b.d.
Stopa oprocentowania redyskonta weksli[c]	5,25	3,75	3,75	4,75	4,50	2,75	2,25	1,75
Stopa oprocentowania kredytu lombardowego[c]	6,50	5,00	5,00	6,00	5,75	4,00	3,00	1,50
Stopa referencyjna[cd]	5,00	3,50	3,50	4,50	4,25	2,50	2,00	2,50

[250] Szerzej na temat kryzysu finansowego i jego przyczyn zob.: A. P. Balcerzak, *Państwo w realiach „Nowej Gospodarki"*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 314–337; idem, *Przegląd i wstępna ocena teoretycznych stanowisk dotyczących źródeł globalnego kryzysu gospodarczego*, [w:] S. Antkiewicz, M. Pronobis (red.), *Gospodarka w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 257–274.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.11.

Dane makroekonomiczne	Lata							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kurs NBP: 100 USD	240,92	311,62	301,57	296,34	325,70	316,08	315,51	394,17
Kurs NBP: 100 EUR	351,66	432,73	399,46	411,98	418,50	419,75	418,52	429,05
Stopa rejestrowanego bezrobocia ogółem[c]	9,5	12,1	12,4	12,5	13,4	13,4	11,5	9,8
Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych [b]	104,2	103,5	102,6	104,3	103,7	100,9	100,0	99,1

[a] W cenach stałych. Jako ceny stałe przyjęto ceny średnioroczne roku poprzedniego.
[b] Rok poprzedni = 100.
[c] Stan w końcu roku.
[d] Minimalna stopa rentowności 7-dniowych operacji otwartego rynku.

[1] Terms of trade – wskaźnik określający relację zmian cen towarów eksportowanych do zmian cen towarów importowanych. W opracowaniach statystycznych GUS dokonuje się obliczeń według następującego wzoru: TT = Ie/Ii, gdzie: TT – wskaźnik Terms of trade, Ie – wskaźnik cen eksportu, Ii – wskaźnik cen importu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne (dostęp: 21.04.2016).

Oceniając zaprezentowane w tabeli 5.11 dane obrazujące sytuację makroekonomiczną Polski, z perspektywy lat 2012–2014, których dotyczyły badania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, można zauważyć, że jest to okres spowolnienia gospodarczego. Produkt krajowy brutto, który jeszcze w roku 2010 wrósł o 5%, w kolejnych dwóch latach wzrósł już jedynie o 1,6 i 1,3%. Poprawę sytuacji zaobserwowano w latach 2014 i 2015, kiedy to wzrost wyniósł około 3,5% rocznie. Widać dość wyraźnie, iż lata 2012 i 2013 stanowiły w Polsce swoiste „dno" spowolnienia gospodarczego. Towarzyszyła mu także wysoka stopa bezrobocia, która osiągnęła 13,4%, oraz obniżająca się inflacja (0,9% w 2013 roku).

Na tak zarysowanym tle poproszono badane małe i średnie przedsiębiorstwa o ocenę wpływu uwarunkowań makroekonomicznych na ich działalność innowacyjną. Ocenie poddano siedem następujących czynników:

1) kryzys i spowolnienie gospodarcze w Europie,
2) spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

3) poziom inflacji,
4) poziom stóp procentowych,
5) poziom bezrobocia,
6) stabilność kursu walutowego oraz
7) umiędzynarodowienie polskiej gospodarki.

Oceny wpływu dokonano w następującej skali:
– 1 – bardzo źle,
– 2 – źle,
– 3 – ani źle, ani dobrze (neutralnie),
– 4 – dobrze,
– 5 – bardzo dobrze.

Aby ustalić ostateczny kierunek siły wpływu każdego z poddanych ocenie czynników, posłużono się następującymi statystykami opisowymi: mediana (M), dominanta (D) oraz udział procentowy. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 5.12.

Tabela 5.12. Uwarunkowania makroekonomiczne i ich wpływ na działalność innowacyjną MSP

Czynniki makroekonomiczne	M	D	Udział % odpowiedzi (N=250)				
			1	2	3	4	5
Małe i średnie przedsiębiorstwa	*N = 250*						
Kryzys i spowolnienie gospodarcze w Europie	3	3	12,9	23,2	31,4	25,3	7,2
Spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce	3	3	10,0	25,1	29,9	24,6	10,4
Poziom inflacji	3	3	8,1	22,7	40,4	18,2	10,6
Poziom stóp procentowych	3	3	9,6	23,2	37,9	24,2	5,1
Poziom bezrobocia	3	3	7,7	28,9	29,4	21,1	12,9
Stabilność kursu walutowego	3	3	8,9	22,9	39,6	21,4	7,3
Umiędzynarodowienie polskiej gospodarki	3	3	7,4	25,8	37,9	21,6	7,4

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Cd. tab. 5.12.

Czynniki makroekonomiczne	M	D	Udział % odpowiedzi (N=250)				
			1	2	3	4	5
Małe przedsiębiorstwa	*N = 204*						
Kryzys i spowolnienie gospodarcze w Europie	3	3	13,2	25,0	31,6	22,4	7,9
Spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce	3	3	7,2	28,1	32,9	20,4	11,4
Poziom inflacji	3	3	6,3	23,3	41,5	18,2	10,7
Poziom stóp procentowych	3	3	7,6	24,1	39,2	24,7	4,4
Poziom bezrobocia	3	2	7,6	32,9	24,1	22,2	13,3
Stabilność kursu walutowego	3	3	7,3	24,5	38,4	23,2	6,6
Umiędzynarodowienie polskiej gospodarki	3	3	6,7	26,7	40,7	20,7	5,3
Średnie przedsiębiorstwa	*N = 46*						
Kryzys i spowolnienie gospodarcze w Europie	3	4	11,9	16,7	31,0	35,7	4,8
Spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce	3	4	20,5	13,6	18,2	40,9	6,8
Poziom inflacji	3	3	15,4	20,5	35,9	17,9	10,3
Poziom stóp procentowych	3	3	17,5	20,0	32,5	22,5	7,5
Poziom bezrobocia	3	3	8,3	11,1	52,8	16,7	11,1
Stabilność kursu walutowego	3	3	14,6	17,1	43,9	14,6	9,8
Umiędzynarodowienie polskiej gospodarki	3	3	10,0	22,5	27,5	25,0	15,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Analiza uzyskanych wyników wszystkich badanych MSP prowadzi do generalnego wniosku, że uwarunkowania te nie odgrywają jednoznacznie silnej, pozytywnej lub negatywnej roli w ich działalności innowacyjnej. W grupie małych i średnich przedsiębiorstw uzyskano zbliżone wyniki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Dodatkowo zbadano także, czy istnieje zależność pomiędzy charakterem oceny wpływu czynników makroekonomicznych na działalność innowacyjną MSP a ich aktywnością innowacyjną. W tym celu wykorzystano współczynnik korelacji linowej Pearsona (r)[251]. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 5.13.

Tabela 5.13. Współczynniki korelacji linowej Pearsona dla zależności pomiędzy oceną czynników makroekonomicznych a aktywnością innowacyjną MSP w latach 2012–2014

Czynniki makroekonomiczne	Przedsiębiorstwa		
	małe *N=204*	średnie *N=46*	MSP *N=250*
Kryzys i spowolnienie gospodarcze w Europie	0,30	0,04	**0,38**
Spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce	**0,39**	0,13	0,34
Poziom inflacji	0,27	0,13	0,31
Poziom stóp procentowych	0,27	0,21	0,34
Poziom bezrobocia	0,30	0,06	0,34
Stabilność kursu walutowego	0,28	0,01	0,35
Umiędzynarodowienie polskiej gospodarki	0,26	0,03	**0,38**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Wyniki wszystkich badanych przedsiębiorstw wskazują na istnienie słabej, dodatniej zależności (tzn. im wyższa pozytywna ocena wpływu poszczególnych czynników na działalność innowacyjną, tym wyższa aktywność innowacyjna badanych MSP). W przypadku wszystkich ocenianych czynników współczynnik (r) znajdował się w przedziale od 0,2 do 04. Warto podkreślić, że zaobserwowano różnicę w uzyskanych wynikach,

[251] Współczynnik korelacji linowej Pearsona (r) mieści się w przedziale < –1, 1 >. Przyjmuje się następującą interpretację jego wielkości:
- < 0,2 – brak związku liniowego,
- 0,2–0,4 – słaba zależność,
- 0,4 – 0,7 – umiarkowana zależność,
- 0,7 – 0,9 – dość silna zależność,
- > 0,9 – bardzo silna zależność.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. O ile w przypadku małych przedsiębiorstw wyniki były podobne, jak w całej grupie badanych MSP, o tyle w przedsiębiorstwach średniej wielkości, słabą, dodatnią zależność, zanotowano jedynie w przypadku poziomu stóp procentowych. W przypadku pozostałych badanych czynników nie zaobserwowano zależności linowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Zakończenie

Innowacja jest tym,
co odróżnia lidera od naśladowcy.
Steve Jobs

W świetle zawartych w niniejszym opracowaniu rozważań dotyczących aktywności innowacyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw można sformułować kilka wniosków.

Po pierwsze, biorąc pod uwagę podział innowacji wprowadzonych przez małe i średnie przedsiębiorstwa na cztery rodzaje, można uznać, że dominowały innowacje produktowe. Stanowiły one 36% wszystkich wprowadzonych innowacji. Drugą grupę stanowiły innowacje procesowe (31%), trzecią organizacyjne (17%), czwartą zaś marketingowe (15%).

Po drugie, w zakresie innowacji produktowych największą część tworzyły istotnie ulepszone usługi (45%) i wyroby (44%). Około 37% badanych MSP deklarowało wprowadzenie nowych wyrobów oraz nowych usług. Wśród innowacji produktowych dominowały te, które były nowe dla rynku funkcjonowania MSP. Wskazało na to blisko 60% MSP. Największą grupę tworzyły również te, które można określić jako pierwsze w kraju. Taką odpowiedź zaznaczyło co piąte MSP. Z kolei w obszarze autorstwa wprowadzonych nowych i istotnie ulepszonych wyrobów największą rolę odgrywało własne przedsiębiorstwo współpracujące z innymi krajowymi podmiotami ze sfery biznesu i nauki (32%).

Po trzecie, oceniając innowacyjność procesową MSP, można stwierdzić, iż najwięcej przedsiębiorstw deklaruje wprowadzenie na rynek istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów (42%) oraz istotnie ulepszonych metod z zakresu logistyki, dostarczania i dystrybu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

cji zaopatrzenia i produktów, a także metod wspierających procesy w przedsiębiorstwie (41%). Wprowadzenie całkowicie nowych metod wytwarzania produktów, nowych metod z zakresu logistyki, dostarczania i dystrybucji zaopatrzenia i produktów oraz metod wspierających procesy w przedsiębiorstwie zadeklarowało 30% badanych MSP. Wśród wprowadzonych innowacji procesowych 60% stanowiły procesy nowe lub istotnie ulepszone dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. W zakresie autorstwa innowacji procesowych największą rolę odgrywają własne przedsiębiorstwo, współpracujące z krajowymi podmiotami ze sfery biznesu i nauki oraz adoptujące lub modyfikujące dobra i usługi innych podmiotów.

Po czwarte, w obszarze innowacji marketingowych najwięcej MSP deklaruje wprowadzenie innowacji w obszarze nowych metod kształtowania cen: ponad 40% badanych wprowadziło nowe systemy upustów, a blisko 37% nowe metody korekty cen w zależności od popytu. Około jedna trzecia MSP deklarowała, że wprowadziła znaczące zmiany we wzornictwie/koncepcji lub opakowaniu produktu oraz wprowadziła nowe media i techniki promocji produktów – głównie nowe media reklamy oraz działania z zakresu *public relations*.

Po piąte, oceniając skalę i rodzaj innowacji organizacyjnych, można przyjąć, że najwięcej MSP deklaruje wprowadzenie innowacji w obszarze nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych pracowników. Około 45% badanych MSP zastosowało nowe systemy odpowiedzialności pracowników, systemy pracy zespołowej oraz systemy szkoleń. Jedna trzecia zaś wprowadzała nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania.

Po szóste, wyniki wskazują, iż uwarunkowania makroekonomiczne nie odgrywają jednoznacznie silnej, pozytywnej lub negatywnej roli w działalności innowacyjnej MSP. Stwierdzono także istnienie słabej, dodatniej zależności pomiędzy charakterem oceny wpływu czynników makroekonomicznych na działalność innowacyjną MSP a ich aktywnością innowacyjną.

Podsumowując zaprezentowane wyniki badań, można stwierdzić, że problematyka innowacyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw jest wielowymiarowej i skomplikowanej natury. Należy także wyraźnie podkreślić, iż wciąż istnieje potrzeba prowadzenia dalszych, systematycznych badań naukowych, obejmujących tę niezwykle istotną dla

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

polskiej gospodarki kategorię przedsiębiorstw i jej szeroko pojmowaną innowacyjność. Pogłębienie i zobiektywizowanie naszej wiedzy w tej dziedzinie wydaje się ważniejsze w kontekście różnorodnych zmian zachodzących w XXI wieku, wśród których wymienić należy chociażby globalizację, hiperkonkurecję czy rewolucję informacyjną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Bibliografia

Aba-bulgu M., Sardar M. Islam N., *Corporate Crisis and Risk Management. Modelling, Strategies and SME Application*, Emerald Group Publishing 2006.

Balcerzak A. P., *Państwo w realiach „Nowej Gospodarki"*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

Balcerzak A. P., *Przegląd i wstępna ocena teoretycznych stanowisk dotyczących źródeł globalnego kryzysu gospodarczego*, [w:] S. Antkiewicz, M. Pronobis (red.), *Gospodarka w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009.

Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Baran M., Ostrowska A., Pander W., *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Baranowska-Skimina A., *Outsourcing w Polsce 2011–2012*, 2012, www.egospodarka.pl/75866,Outsourcing-w-Polsce-2011-2012,8,39,1.html.

Baumol W., *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002.

Bazerman M. H., *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce*, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2006.

Bąkowski A., Mażewska M. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Zeszyty Naukowe, Monografie", Kraków 1996, nr 128,

Bera A., *Makroekonomiczna pozycja sektora mikro i małych przedsiębiorstw w gospodarce*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Ekonomiczne problemy usług", 2010, nr 588 (51).

Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000.

Bolek M., Bolek C., *Komercjalizacja innowacji. Zarządzanie projektami i finansowanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Bolton J. E., *Small Firms. Report of the Committee of Inquiry of Small Firms*, Cmnd. 4811, Her Majesty's Stationery Office, London 1971.

Borowski P. F., *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, Wydawnictwo Centrum Prawa Bankowego i Informacji, „Europejski Doradca Samorządowy", 2011, nr 2.

Broniatowski K., Ryszkiewicz A., Ilnicki M. P., *Analiza prawnoporównawcza przepisów Unii Europejskiej dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw z przepisami obowiązującymi w Polsce według stanu prawnego na dzień 01.08.2000 r.*, Departament Rzemiosła Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001.

Charlene L., *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznych: strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Chesbrough H. W., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2006.

Christensen C. M., *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

Commission recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (96/280/EC), „Official Journal of the European Communities", no. L 107/4-9, z 30.04.1996.

Domański T., *Tworzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.

Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Dorożyński T., *Instytucje otoczenia biznesu a rozwój przedsiębiorstw-ujęcie regionalne*, „Zarządzanie i Finanse", 2013, t. 11, nr 1.

Downe G., *Relational capital and SME collaborative strategy in the Malaysian service industry*, Int. J. Services, „Economics and Management", 2012, vol. 4, no. 2.

Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1992.

Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807. wraz z późniejszymi zmianami: Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 kwietnia 2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2015, poz. 584.

Dz.U. z 2008 r. Nr 116, poz. 730. Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2014.

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r., Główny Urząd Statystyczny, Departament Przedsiębiorstw, Warszawa 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Easterby-Smith M., Lyles M. A., *Handbook of organizational learning and knowledge management*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford 2003.

Esko Aho (red.), *Creating an Innovative Europe*, www.europa.eu.int/invest-in-research/, 2006.

EU-27 Watch, The effects of financial crisis on Poland, Foundation for European studies—European Institute. 2012, http://www.eu-27watch.org/?q=node/109.

Fasnacht T., *Open Innovation: The New Business Paradigm*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 2009.

Fiedor B., *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979.

Freeman Ch., *The Economics of Technical Change*, „Cambridge Journal of Economics", 1994, vol. 18.

Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.

Goral K., *Etyka i ekonomia – diagnoza przyczyn światowego kryzysu finansowego w świetle encykliki Caritas in veritate*, „Kultura – Media – Teologia", 2013, 14.

Griffin A., Rosenau M., Castellion G., Anschuetz N., *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, New York 1996.

Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.

Haffer M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw* [w:] Haffer M., Haffer R. (red.), *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.

Hammel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra: Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

Hayes T., *Hiperskok, Rewolucja internetowa w biznesie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

Hippel E, *The source of innovation*, Oxford Univeristy Press, New York Oxford 1988.

Hollanders H., Es-Sadki N., Kanerva M., *Innovation Union Scoreboard 2015*, European Union 2015, s. 5.

Hołda A., *Istota drzew decyzyjnych i możliwość ich wykorzystania w prognozowaniu upadłości jednostek produkcyjnych w polskich realiach gospodarczych*, [w:] Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami, inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

Hope K., *Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again*, European Commission 2015, s. 3–5.

Hwang P., Lichtenthal J. D., *Anatomy of organisational crises*, „Journal of Contingencies and Crisis Management", 2000, 8 (3).

Janasz W., *Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, „Rozprawy i Studia", t. (DXX) 446, Szczecin 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Janczewska D., *Kształtowanie łańcucha wartości innowacji firm MŚP w warunkach globalizacji*, [w:] Z. Zioło, T. Rachwał (red.), *Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2011.

Jaworski J., *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, [w:] J. Jaworski, *Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki*, t. 9, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.

Jurczyk-Bunkowska M., *System zarządzania innowacjami* [w:] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczała A. (red.), *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Kaliszczak L., Urban L., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce*, [w:] M. G. Woźniak, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Uniwersytet Rzeszowski – Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Zeszyt nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.

Kałowski A., *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, „Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie", nr 3/2012.

Karasek A., *Sieci franczyzowe i agencyjne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2012.

Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2012.

Kasprzyk S., *Innowacje, od koncepcji do produkcji*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1980.

Kaźmierski J., *Region i uwarunkowania jego rozwoju oraz konkurencyjności*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Key Data on Education in Europe 2012, Eurostat, www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice.

Klepka R., *Specyfika kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2013, nr 32.

Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.

Koen P. A., Ajamian G., Burkart R. i in., *New concept development model: Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end" of innovation*, Research Technology Management", 2001, no. 44 (2).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji Europa 2020, Bruksela 2010.

Koszarek M., Milewski G., Rybacka M., Szultka S., *Analiza czynników konkurencyjności sektora MŚP w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.

Kotler Ph., Caslione J., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Amacom 2009.

Kuczma K., *Siła napędowa polskiej gospodarki*, Gazeta Finansowa, www.gf24.pl.

Lameras P., Hendrix M., Lengyel D. i in., *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices*, OpEx 2012, www.dropbox.com/s/jig4q0088cruii6/D6.1%20%28FINAL%29.pdf.

Leszczyński G., *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkowania i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.

Leśniewski Ł., *Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce*, Polska Agencja Informacji Inwestycji Zagranicznych SA, Warszawa 2012.

Lin C. Y. Y., Edvinsson L., Chen J., Beding T., *National Intellectual Capital and the Financial Crisis in Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Romania, and Poland*, Springer Briefs in Economics, 2004.

Łobejko S., Sosnowska A., *Firma innowacyjna w sieci*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie. Kryzys*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Łuczka T., *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.

Łuczka T., *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 1995, R. LVII, z. 3.

Łuczka T., *Wybrane problemy klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, „Gospodarka Narodowa", 1995, nr 7.

Machnik-Słomka J., *Modele biznesowe spółek spin-off w aspekcie komercjalizacji wiedzy*, [w:] A. P. Balcerzak, M. Moszyński (red.), *Spin-off, spin-out jako instrument budowania przedsiębiorczości akademickiej oraz stymulowania innowacyjności regionu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Toruń 2011.

Małe coraz piękniejsze, www.gochina.gov.pl/Aktualnosci/20130902/Male_jest_coraz_piekniejsze.

Majewska M., *Na dobry początek, czyli jak wspiera się MŚP w Unii Europejskiej, USA oraz Chinach*, http://www.pi.gov.pl/parp.

Małe firmy podstawą gospodarki, http://naszswiat.net/wiadomosci/wiadomosci/polska/male-firmy-podstawa-gospodarki.html.

Mamica Ł., *Istota i pojęcie innowacyjności oraz polityki innowacyjnej*, [w:] T. Godecki, Ł. Mamica, *Polityka innowacyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Mansfield E., *Industrial Research and Technology Innovation*, W. W. Horton, New York 1968.

Martin R., *Thinking About Regional Competitiveness: Critical Issues, Background 'Think-Piece'*, Paper Commissioned by the East Midlands Development Agency, 2005,http://didattica.unibocconi.it/mypage/upload/48731_20100601_124105_RONMAR.

Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Inicjatyw Miedzynarodowych, Warszawa 1995.

McGee K. G., *Bądź czujny. Wykorzystywanie okazji biznesowych dzięki szybkiemu reagowaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Mikołajczyk B., Krawczyk M., *Sektor przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w krajach Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie", 2006, nr 2 (38).

Mikołajec J., *Dwa typy dyfuzji innowacji i ich ontologiczne założenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie",2014, nr 72.

Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Mitroff I. I., Pearson Ch. M., *Zarządzanie sytuacji kryzysowej, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.

Mortara L., Minshall T., *How do large multinational companies implement open innovation?*, „Technovation", 2011, 31.

Motyka S., *Wewnętrzne uwarunkowania kreowania systemu innowacji w organizacji*, [w:] R. Knosal (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

Mrówka R., *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.

Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy: przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009.

Nazarczuk J., *Wpływ światowego kryzysu finansowego na gospodarkę polski i jej regionów*, [w:] R. Kisiel, M. Wojarska (red.), *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach", Olsztyn 2013.

Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999.

Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

Podręcznik Oslo, OECD/Wspólnoty Europejskie, 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Polacy najlepiej poradzili sobie z kryzysem. Prestiżowy raport, „Gazeta Wyborcza", www.wyborcza.pl.

Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2009.

Polskie średnie przedsiębiorstwa bardziej efektywne niż amerykańskie, Raport HSBC, Forbes, www.forbes.pl.

Pomykalski A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.

Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Prawo działalności gospodarczej. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r., Dz.U. 1999 nr 101 poz. 1178.

Przeor M., *Innovation funding opportunities in Smart Specialisation*, 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/events/index_en.htm.

Reid J., *Crisis management: Planning and media relations for the design and construction industry*, Wiley, New York 2000.

Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow 1985.

Rozporządzenie Komisji (WE) NR 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 214 z dnia 9.08.2008 r.

Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Salter A., Criscuolo P., Ter Wal A. L., *Coping with Open Innovation: Responding to the Challenges of External Engagement in R&D*, „California Management Review", Winter 2014, vol. 56, no. 2,.

Schubert T., *Marketing and Organizational Innovations in Entrepreneurial Innovations Processes and their Relations to Market Structure and Firm Characteristics*, „Review of Industrial Organization", 2011, vol. 36.

Schumpeter J. A., *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

Shrivastava P., *Strategic management: Concepts and practices*, South-Western, Cincinnati 1987.

Sieniewska B., *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.

Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C. H. Beck, Warszawa 2007.

SMEs in Japan. A new growth driver?, Economist Intelligence Unit Report, 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

Sobczyk G. (red.), *Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2012.

Strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu. Analiza procesorów adaptacyjnych realizowanych w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność na terenie Wielkopolski, Wielkopolskie obserwatorium gospodarcze, Poznań 2011.

Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011.

Szamrowski P., *Uwarunkowania działalności innowacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego*, Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2010.

Szultka S. (red.), *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.

Taylor B., *Turnaround, Recovery and Growth: the Way Through the Crisis*, „Journal of General Management",1983, vol. 8, no. 2.

The New SME definition. User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publication, European Commission, 2003.

Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

Tracking compliance: small business and regulation in Canada, Certified Accountants Association of Canada, Canada 2006, www.cga-canada.org/en-ca/Reserch Reports/ca_rep_sme.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

U.S. Small Business Administration Table of small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes, January 2012, https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf.

Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999.

Ustawa z 11 marca 2004r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. z 2004 r. Nr 54.

Ustawa z 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r. Nr 121.

Ustawa z dnia 28 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz.U. z 1988 r. Nr 41.

Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Dz.U. z 2000 r. Nr 109.

Ven V., Angle H., Poole M., *Research on the Management of Innovation*, Harper & Row, New York 1989.

Vetter S., Köhler J., *Business demographics and dynamics in Europe. Trends in the composition of the company landscape*, Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main 2014.

Wach K., *Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", 2004, nr 5.

Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000.

Wawrzyniak B., *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.

Wells J. R., *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.

Wilimowska Z., *Działalność małych przedsiębiorstw*, [w:] D. Seretna-Sałamaj (red.), *Zróbmy coś razem – PWSZ w Nysie i sektor MŚP*, Totem, Inowrocław 2011.

Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Wojtyna A., *Gospodarki wschodzące w obliczu kryzysu finansowego: duża odporność czy podatność?*, „Gospodarka Narodowa", 2010, nr 9.

You Jong Il, *Small Firmsin Economic Theory*, „Cambridge Journal of Economics", 1995, vol. 19, no. 3.

Zacher L. W., *Transformacje społeczeństw: od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007.

Zadura-Lichota P. (red), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.

Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.

Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Zagóra-Jonsztal U., *Teoria rozwoju gospodarczego i „twórczej destrukcji" Schumpetera oraz jej aktualność*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", 2015, nr 3 (75).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2000.

Zalecenie Komisji 2003/361/WE z 6 maja 2003 roku dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, Dz.U. L 124 z 20.05.2003.

Zalewski R. I., *Wpływ aktywności innowacyjnej na wzrost gospodarczy: rozdźwięk miedzy teoria i praktyka w Polsce* [w:] J. Zuchowski (red), *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Politechnika Radomska, Radom 2006.

Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji", 2002, nr 2.

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2014 r., Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów, Centrum Informatyki Statystycznej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Spis tabel

Tabela 1.1. Zalety oraz wady stosowania liczby zatrudnionych i rocznego obrotu jako kryterium wyodrębniania małych i średnich przedsiębiorstw z ogółu podmiotów gospodarczych 20
Tabela 1.2. Klasyfikacja przedsiębiorstw w Unii Europejskiej według rekomendacji Komisji Europejskiej z 3 kwietnia 1996 roku 22
Tabela 1.3. Podział przedsiębiorstw według rekomendacji Komisji Europejskiej z maja 2003 roku (2003/361/EC) 23
Tabela 1.4. Cechy wyróżniające małe i średnie przedsiębiorstwa od przedsiębiorstw dużych 30
Tabela 2.1. Liczba podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON według klas wielkości w latach 2004–2014 48
Tabela 2.2. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w latach 2004–2013 według klas wielkości 50
Tabela 2.3. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych oraz aktywnych w Polsce w 2012 roku 51
Tabela 2.4. Liczba aktywnych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców według województw w Polsce w 2013 roku 53
Tabela 2.5. Liczba pracujących w latach 2004–2013 w Polsce według wielkości firm 59
Tabela 2.6. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według wielkości firm w latach 2004–2012 63
Tabela 2.7. Przychody przedsiębiorstw według wielkości firm, w mln zł . . 66
Tabela 2.8. Odsetek polskich importerów i eksporterów w latach 2009–2013 74
Tabela 2.9. Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw wg ich wielkości, w latach 2007–2013 (w %) 76
Tabela 3.1. Zestawienie pojęć: wynalazek, komercjalizacja, innowacja 84
Tabela 3.2. Klasyfikacja innowacji według kryterium ich podziału 90
Tabela 3.3. Dziesięć typów innowacji według L. Keeley 92
Tabela 3.4. Charakterystyka poszczególnych generacji modeli innowacji . 104
Tabela 3.5. Problemy wynikające z fragmentarycznego spojrzenia na innowacyjność 108

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Tabela 4.1. Rodzaje kryzysów w organizacji 129
Tabela 4.2. Dychotomiczny podział kryzysów 131
Tabela 4.3. „Pułapki w zarządzaniu" jako źródła kryzysu w organizacjach według B. Wawrzyniaka 134
Tabela 4.4. Strategie antykryzysowe 139
Tabela 5.1. Charakterystyka badanych małych i średnich przedsiębiorstw 145
Tabela 5.2. Innowacje produktowe wdrożone przez MSP w latach 2012–2014 152
Tabela 5.3. Poziom nowości wprowadzonych innowacji produktowych. . . 154
Tabela 5.4. Skala nowości wprowadzonych innowacji produktowych. 155
Tabela 5.5. Autorstwo wprowadzonych innowacji produktowych. 156
Tabela 5.6. Innowacje procesowe wdrożone przez MSP w latach 2012–2014 159
Tabela 5.7. Poziom nowości wprowadzonych innowacji procesowych 161
Tabela 5.8. Autorstwo wprowadzonych innowacji procesowych 162
Tabela 5.9. Innowacje marketingowe wdrożone przez MSP w latach 2012–2014 165
Tabela 5.10. Innowacje organizacyjne wdrożone przez MSP w latach 2012–2014 168
Tabela 5.11. Podstawowe dane makroekonomiczne Polski w latach 2008–2015 169
Tabela 5.12. Uwarunkowania makroekonomiczne i ich wpływ na działalność innowacyjną MSP 171
Tabela 5.13. Współczynniki korelacji linowej Pearsona dla zależności pomiędzy oceną czynników makroekonomicznych a aktywnością innowacyjną MSP w latach 2012–2014 173

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Spis wykresów

Wykres 1.1. Liczba przedsiębiorstw w wybranych krajach Unii Europejskiej w 2012 roku (w tys.) 39
Wykres 1.2. Udział wartości dodanej brutto wygenerowanej w sektorze przedsiębiorstw w PKB w wybranych krajach UE w 2012 roku. . . . 42
Wykres 2.1. Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych w Polsce w latach 2004–2013 49
Wykres 2.2. Struktura MSP w Polsce według podstawowego obszaru działalności w 2013 roku 52
Wykres 2.3. Struktura zatrudnionych i pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce w 2013 roku 61
Wykres 2.4. Struktura pracujących według przeważającego rodzaju działalności w MSP w 2013 roku (w %). 62
Wykres 2.5. Struktura Produktu Krajowego Brutto w Polsce z udziałem poszczególnych klas przedsiębiorstw w 2012 roku 63
Wykres 2.6. Różnice w strukturze wartości dodanej brutto w sektorze MSP według sektorów gospodarki w Polsce i Unii Europejskiej. 65
Wykres 2.7. Przychody przedsiębiorstw ogółem według przeważającego rodzaju działalności oraz klas wielkości w 2013 rok 66
Wykres 2.8. Nakłady inwestycyjne sektora MSP ogółem oraz nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach dużych w Polsce w latach 2004–2013 (w mld zł). 68
Wykres 2.9. Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych w Polsce w 2012 roku (według wielkości firm) 71
Wykres 2.10. Odsetek firm prowadzących wewnętrzną i zewnętrzną działalność B+R w ogólnej liczbie przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w 2012 roku w Polsce (według wielkości firm) 72
Wykres 5.1. Wdrożone innowacje MSP w latach 2012–2014 (w %) 150

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363

Spis schematów

Schemat 1.1. Kryteria ilościowe i jakościowe stosowane w definicjach sektora MSP (najczęściej stosowane kryteria zostały zacienione) . . 15
Schemat 3.1. Formy komercjalizacji wyników B+R 85
Schemat 3.2. Innowacyjność według K. Poznańskiej 88
Schemat 3.3. Typy innowacji według *Podręcznika Oslo* 89
Schemat 3.4. Stymulatory innowacji 94
Schemat 3.5. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych 95
Schemat 3.6. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych 100
Schemat 3.7. Model innowacji pchanej przez naukę 106
Schemat 3.8. Model innowacji ciągnionej przez rynek 107
Schemat 3.9. Typy sieci innowacji. 111
Schemat 3.10. Istota modelu otwartych innowacji 114
Schemat 3.11. Proces otwartych innowacji 116

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 15528523A3534363